DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESA DE FABRICACIÓN DE EQUIPOS DE FRIO, FRIOMIX DEL CAUCA. PERÍODO 2018-2021.

NELLY GISELLE ESCOBAR CASTILLO.

UNIVERSIDAD DEL VALLE

PROGRAMA ACADÉMICO: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PERIODO ACADÉMICO: AGOSTO – DICIEMBRE 2017

CALI 2017

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESA DE FABRICACIÓN DE EQUIPOS DE FRIO, FRIOMIX DEL CAUCA. PERÍODO 2018-2021.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTUDIANTE:

NELLY GISELLE ESCOBAR CASTILLO.

DIRECTOR

BENJAMIN BETANCOURT GUERRERO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS. MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN.

UNIVERSIDAD DEL VALLE

PROGRAMA ACADÉMICO: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PERIODO ACADÉMICO: AGOSTO – DICIEMBRE 2017.

CALI 2017

Nota de aceptación:

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el Director de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, El Director del Trabajo de Investigación y por el Jurado Evaluador.

Andrés Ramiro Azuero R.
Director Maestría en Administración

Benjamín Betancourt G.
Director del trabajo de investigación

Jurado Evaluador

Jurado Evaluador

Cali, Diciembre de 2017

AGRADECIMIENTOS.

Gracias a Dios por sus maravillosas bendiciones a lo largo de mi vida personal y profesional, A mis padres Nilton, Edith por el esfuerzo y dedicación. A mi esposo Hugo por la paciencia, el apoyo, la motivación a ser cada día mejor y en especial a mi hija Noah Antonella por ser el motor de la finalización de este proyecto. A mis herman@s Manuela, Nilton David por su amor incondicional. A mi prima Valentina por su apoyo y demás familiares, amigos por su presencia y sus aportes en mi vida.

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.

LISTA DE FIGURAS.

LISTA DE GRAFICOS

RESUMEN

Este trabajo es el resultado de un ejercicio de aplicación de las metodologías para la implantación del proceso estratégico a través del direccionamiento de la organización FRIOMIX del Cauca, en la empresa se llevó a cabo un diagnóstico de su entorno: análisis de las capacidades internas (Fortalezas y Dificultades), y realizando un perfil de Oportunidades y Amenazas en su entorno. Posteriormente se realizó la matriz DOFA en donde se formularon las estrategias mediante las herramientas cruzadas que derivaron en la definición de unos objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de gestión. Finalmente se formuló un plan de acción que sirva de guía para atender el mercado y sus condiciones durante el período 2018-2021.

ABSTRACT

This paper was the result of an exercise of application of the methodologies for the implementation of the Strategic process through the direction of the company FRIOMIX del Cauca, In this company carried out a diagnosis of its environment: analysis of internal capacities (Strengths and Weaknesses), and making a profile of Opportunities and Threats in its environment. Subsequently, the SWOT matrix was developed where strategies were formulated by the cross-tools that led to the definition of the strategic objectives and their management indicators. Finally, an action plan was formulated to serve as a guide to serve the market and its conditions during the 2018-2021 period.

0. INTRODUCCIÓN

La ejecución, implementación y puesta en marcha de los procesos estratégicos en las empresas proporciona mejores herramientas para enfrentar las oscilaciones del mercado, este proceso les suministra un horizonte integral a todos los empleados, porque conocen hacia donde van además de cómo lo van a lograr, se les coloca en contexto la misión, visión, políticas, objetivos corporativos y la manera de interrelacionarlos con la ejecución de sus actividades diarias; haciendo a las empresas perdurables. Los planes estratégicos consisten en el estudio en el que se analiza el entorno (interno y externo), aunque como el entorno es cambiante se hace imprescindible hacer seguimiento constante y de acuerdo a los requerimientos evaluados estudiarlo periódicamente.

La planeación estratégica es una función directiva en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro, para esto se definen los resultados objetivos o metas esperados, estrategias, políticas, programas y se plantea un plan de acción de cómo se va a lograr, a través de una toma de decisiones racional y basada en información integrada, se pretende precisar el ámbito competitivo, alcanzar ventajas competitivas sostenibles, especificar e integrar tareas directivas, establecer la razón de ser de la organización y fijar el camino para el logro de los lineamientos estratégicos. El éxito de este ejercicio radica en la adecuada relación de la función administrativa de la empresa con su ambiente según Houben y otros (1999).

Por otra parte tiene como objetivos: Prever el impacto y efectos en el futuro de las decisiones actuales. Identificar las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el entorno y de las estrategias para hacerles frente. Identificar las debilidades y fortalezas, para corregir y potenciar respectivamente. Ayudar a la organización a identificar en cual negocio debería estar operando.

Enlazar los planes estratégicos con los planes operativos y ayudar a comprender la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para lograrlo, según los apuntes de Padilla (2011).

FRIOMIX del Cauca, es una empresa de IMBERA Colombia dedicada a la fabricación de equipos de refrigeración comercial dentro de la unidad FEMSA Negocios Estratégicos. Es la encargada del apalancamiento comercial de la industria de alimentos como bebidas, lácteos, carnes, entre otros, sus principales clientes son Coca-Cola FEMSA, SAB MILLER, CBC Ecuador y tiene operaciones hacia suplir todo el mercado Latinoamericano. Pero dada las condiciones del mercado actual en 2017 como crisis del sector azucarero, las condiciones de salud de la población, la contaminación de fuentes hídricas, etc. se ha evidenciado la necesidad de realizar un plan estratégico que le permitan elaborar dinámicas de la penetración y perdurabilidad empresarial.

El presente trabajo de grado, se realiza con el propósito de orientar el futuro entre 2018-2021 de FRIOMIX del Cauca una empresa ubicada en el Parque Industrial y Comercial del Cauca Etapa 2 del municipio de Caloto, Cauca Colombia, de acuerdo a las premisas fundamentales de estudio de las oportunidades, posibilidades de mejora en competitividad empresarial, sustentabilidad y crecimiento económico. Este direccionamiento hacia el futuro, se determina por medio de las herramientas de planeación estratégica, que permite concretar y plasmar las grandes decisiones que orientarán su marcha y las relaciones con el entorno, hacia unas metas de excelencia previamente establecidas. Dentro de este análisis se debe tener presente el alto grado de dinamismo de los actuales escenarios que exigen propuestas flexibles.

1. METODOLOGÍA

Se describe a continuación la formulación del problema de investigación, posteriormente su justificación, objetivos, metodología y por último el marco de referencia para entrar en el contexto del trabajo de investigación de la empresa FRIOMIX del Cauca.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES.

En los últimos años se ha evidenciado la necesidad de investigar sobre el direccionamiento de las empresas bajo este modelo se enfocan los entornos controlables y no controlables de una unidad de negocio. El análisis de oportunidades y amenazas conduce a la identificación de los elementos no controlables que pueden impactar significativamente a la compañía, de manera positiva o negativa. En el plano controlable, el operativo, se evalúan las fortalezas y las debilidades. La relación entre las variables Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza (DOFA), establece una posición a la que corresponde una gama de opciones estratégicas con el fin de afrontar el futuro de una organización. La matriz DOFA facilita el análisis de la situación, a través de los factores clave, permite la orientación y el diseño de la estrategia. Para Alan Chapman (2004), el análisis DOFA nació de una investigación del Stanford Research Institute entre 1960-1970, porqué se quería resolver la falta de la planificación corporativa, los recursos se obtuvieron de las empresas del Fortune 500 y averiguar cómo evitar estos fracasos. Ejemplos como Erie Technological Corp y CWS con el de J. W. French, mostraron buenos resultados, el proceso se ha utilizado exitosamente y paulatinamente han desarrollado, mejorando a tal punto que se ha probado en los problemas organizacionales actuales para establecer y aprobar objetivos estratégicos.

La empresa FRIOMIX del Cauca es una empresa reconocida por soluciones integrales de refrigeración comercial ubicada en el Parque Industrial y Comercial del Cauca etapa 2, ha identificado este requerimiento mencionado anteriormente y por ende se hace necesario una planeación estratégica en la que sus actividades estén encaminadas al cumplimento de objetivos estratégicos. Esta empresa que nace en Bogotá en 1987 como necesidad de la embotelladora de productos Coca Cola en Colombia (Indega posteriormente Panamco) hasta la fecha que es parte del IMBERA unidad de Negocio de la multinacional FEMSA Negocios Estratégicos, ha sufrido transformaciones que la han mantenido en el mercado, pero dada la crisis actual del mundo de bebidas gaseosas a consecuencia de la crisis del azúcar, la contaminaciones de fuentes hídricas, regulación de gases refrigerantes, entre otros; llevan a reflexionar sobre el horizonte del negocio.

1.1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles es el direccionamiento estratégico que la Empresa FRIOMIX del Cauca debe plantearse para dar cumplimiento a los requerimientos del mercado entre 2018-2021?

1.1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

En las condiciones actuales Colombia tiene todo servido para ser el país de mostrar de América Latina a 2020. Aunque esto puede lucir como optimismo exagerado algunos hechos recientes pueden dar pie a pensar en ello. Las tendencias muestran que Colombia a la vuelta de unos cuantos años estaría frente a: grado de inversión, mercado interno amplio (Colombia + Zona Andina + Centro América) y con gran zona de influencia (TLC con varios países), creación masiva de empresas y mayor cultura del emprendimiento, postconflicto, llegada de inversión extranjera directa no petrolera, alta biodiversidad, capital humano local y extranjero mejor capacitado. Lo que falta es: crecer más rápido y sostenidamente, mejorar la eficacia del aparato judicial, mayor infraestructura física e institucionalidad pública, innovación, investigación y

desarrollo en ciencia y tecnología y disminución de la pobreza. Este cambio estructural en Colombia está dándose pues el Estado está haciendo su tarea a nivel macro, pero lo más importante es que el salto cuántico está viniendo del sector privado y sobre todo de empresas pequeñas y nuevas. De acuerdo con el artículo de opinión Leonardo Bravo y Jorge Saza. (2017).

Por ende se formulan las siguientes presuntas a resolver la pregunta de investigación:

¿Cómo se debe interpretar la relación con el entorno organizacional a llevar a cabo una buena estrategia de mercado entre 2018-2021?

¿Qué variables internas de la organización son relevantes para llevar a cabo la implantación de la estrategia?

¿Cuál de los competidores representan el mayor riesgo en el desarrollo futuro de FRIOMIX del Cauca?

¿Cuál debe ser el plan de acción para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos a 2021?

¿Cuáles son las actividades que deben plantearse a nivel gerencial para cumplir con los indicadores clave de gestión?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El objetivo de este trabajo de investigación es realizar un ejercicio de planeación estratégica en la empresa FRIOMIX del Cauca a través del uso de algunos aspectos teóricos y metodológicos relacionados con el proceso de direccionamiento estratégico. El establecimiento, progreso, seguimiento de los sistemas de información permite dar más agilidad en la toma de decisiones en la organización y fortalece cada una de las estructuras competitivas de la empresa y establece las pautas que permitan generar un crecimiento empresarial de la organización con el análisis, la formulación e implementación estratégica en la compañía.

Las contribuciones de diferentes autores de la administración tanto teóricos como prácticos han sustentado el proceso de la planeación estratégica situándola como la herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones en la dirección, se tiene la premisa que para ser eficientes las organizaciones necesitan planes estratégicos relacionados con las operaciones, los tamaños y la estructura organizacional; en acuerdo con Zuluaga y Caipa (2009).

A nivel mundial, la economía evidencia fluctuaciones en todos los mercados y las grandes empresas Apple, Exxonmobile, Google, Berkshire Hathaway, Petrochina entre otros, han logrado estructurarse de tal manera que la gestión de las diferentes líneas de negocios sea más fácil y en sí la organización sea más competitiva. El analizar la compañía interna y externamente le facilita la gestión del mercado, considerando cada producto y cada región que se comportan de manera diferente. Pero, a raíz de los hechos políticos y sociales del 2017 se han generado incertidumbres, por ejemplo: presidencia de Donald Trump, ataques nucleares en medio oriente, desaceleración en el negocio del petróleo por la caída del precio internacional, entre otros; al observar los hechos en el mundo por estos días, surgen de manera inevitable, una profunda inquietud por el

futuro inmediato. En efecto, según predicciones estadísticas se avecina una serie de fenómenos que están desestabilizando a países y continentes enteros.

Recientemente Colombia adoptó oportunamente una política monetaria y fiscal más restrictiva que propició una reducción más rápida de lo previsto del déficit en cuenta corriente, con la consiguiente reducción de los riesgos externos. La actividad económica ha sido un poco más débil de lo que se había previsto mostrando una desaceleración económica, ya que en 2016 creció 0,3 puntos porcentuales menos de lo que se había proyectado, y las presiones inflacionarias están disipándose gradualmente. El crecimiento a mediano plazo se verá afianzado por el acuerdo de paz recientemente firmado y por una reforma tributaria estructural, que generará espacio para gastos de importancia clave en infraestructura y programas sociales. De acuerdo con el artículo de opinión del Fondo Monetario Internacional Maurice Obstfeld (2017).

De acuerdo con lo anterior se encuentra pertinente y relevante este trabajo ya que se han identificado la necesidad de gestionar el riesgo en la organización actual FRIOMIX del Cauca y se requiere entonces hacer un ejercicio de planeación para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa a afrontar los requerimiento del mercado nacional e internacional entre 2018-2021.

A nivel personal y profesional este trabajo de investigación tiene gran importancia dado que sirve para entender a nivel gerencial la organización en la cual laboro, ya que como ingeniera la siguiente etapa de conocimiento es poder comprender la organización desde el ámbito directivo, que permita una ampliación de criterios de decisiones actuales en el área y en general de la operación y como mis acciones ayudan al cumplimiento de la estrategia.

1. 3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Formular el direccionamiento estratégico de la empresa FRIOMIX del Cauca para dar respuesta a las necesidades del mercado. Periodo 2018-2021.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar las variables internas de la empresa FRIOMIX del Cauca que influyen en la dirección estratégica.
- Realizar un análisis estratégico DOFA.
- Hacer un estudio de referenciación o benchmarking para reconocer el sector y analizar la competitividad.
- Examinar los componentes del direccionamiento estratégico actual del entorno que puedan tener incidencia e impacto en el desarrollo futuro de FRIOMIX del Cauca.
- Presentar la implantación de la estrategia a través de la generación de un plan de acción con el fin de dar respuesta a condiciones actuales del mercado y su proyección a 2021.

1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo de investigación es de tipo exploratorio y descriptivo.

Investigación exploratoria: La investigación de este tipo se usa dar una visión general aproximada sobre una realidad determinada, puede ser cuando se tiene poca información sobre el objeto de estudio por ende es difícil formular hipótesis precisas o aplica cuando aparece un nuevo fenómeno. Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables, establecer prioridades hacia investigaciones posteriores o sugerir postulados verificables. Sarria (2012).

Investigación Descriptiva: Este tipo de investigaciones tiene como finalidad describir situaciones y eventos, es decir, que detalla cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios de tipo descriptivo buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis en el cual miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar; se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así detallar lo que se investiga.

1.4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Tipos de métodos: inductivo, deductivo, analítico, entre otros

La palabra metodología es una aglomeración de conocimientos que describe y analiza los métodos, mostrando sus limitaciones y recursos, dejando en evidencia sus supuestos y consecuencias los avances en una investigación. La finalidad de la metodología es mejorar los procedimientos y criterios usados en la gestión de la investigación científica. Algunos métodos utilizados en la investigación científica son:

Método inductivo: el método inductivo recurre al razonamiento al obtener conclusiones que parten de hechos admitidos como válidos y en donde su aplicación va de lo particular a un carácter general, se empieza con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

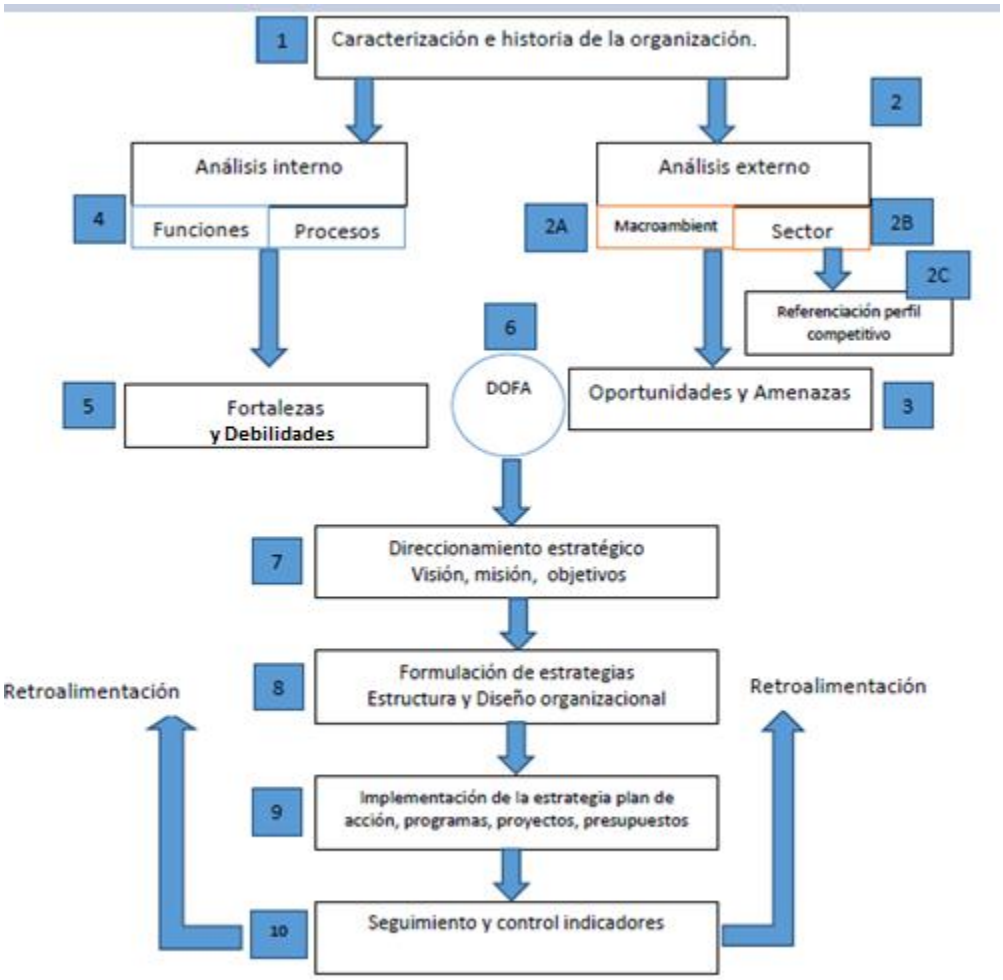
Método deductivo: el método deductivo consiste en tomar conclusiones generales al dar explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los teoremas, leyes, postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Método analítico: el método analítico es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo con el fin de estudiarlas en forma individual y al final llegar a una conclusión dadas todos sus componentes.

En este proceso particular se utilizó un método analítico para el caso de estudio de FRIOMIX del Cauca, en esta investigación se llevó a cabo un proceso de planeación estratégica de la empresa FRIOMIX del Cauca basados en los aportes de papeles de trabajo para planes

estratégicos 1995, de Benjamín Betancourt, en el libro de Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas; el cual se muestra en la figura 1.

Figura 1 Proceso estratégico. Fuente: Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Benjamín Betancourt Programa editorial.2013.p.17



En el marco metodológico de esta investigación se realiza una revisión documental de los temas de direccionamiento estratégico organizacional y lo relacionado con el entorno de la organización FRIOMIX del Cauca, posteriormente se realiza un análisis de la información estratégica de la empresa y por último se plantea un plan de acción que permita llevar a cabo los objetivos estratégicos.

La metodología utilizada es de tipo Exploratorio – Descriptivo, porque se está tomando como base la estrategia al conocer de manera detalla el comportamiento de una organización a futuro. El análisis de caso se aplica a FRIOMIX del Cauca una empresa del sector de manufactura, la cual funciona desde 1987, actualmente tiene 400 empleados y es líder en la fabricación de equipos de refrigeración comercial con la mejor calidad estética y funcional en clientes como Coca-Cola , Sab Miller, distribuidores nacionales, entre otros. El proyecto se desarrollará a partir de lo ilustrado en la figura N°1 con un diagnóstico de dicha empresa, con lo cual se realizará un análisis de la situación actual de la empresa: identificación de la actualidad de la organización y su historia, se hace un análisis externo e interno; posteriormente se realiza un cuadro de estrategias cruzadas DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Amenazas).

Después de la recolección de la información y realización de la matriz DOFA, se definen el direccionamiento estratégico de acuerdo al estudio, realizando con el área de gerencia de la empresa la formulación de la estrategia, la estructura y diseño organizacional, posteriormente la implementación de la estrategia a través de la propuesta de objetivos estratégicos. A partir de esto se genera un plan de acción a llevar a cabo del desarrollo de la finalidad estratégica de permanecer en el mercado en el período 2018-2021. Como se ha mencionado anteriormente el entorno en cambiante entonces se establece un recurso con el cual evaluar el plan de acción que garantice la obtención de los resultados basados en los indicadores clave de gestión. Si existe una alteración se deben implementar las acciones correctivas necesarias con el propósito de dar cumplimiento de la visión establecida.

1.4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Cuando se hace un trabajo de investigación, es necesario considerar los métodos, las técnicas e instrumentos como aquellos elementos que aseguran las vías de aproximación y estudio del

hecho empírico de la investigación; es decir, la fase básica de la experiencia investigativa. El método representa el camino a seguir en la investigación, las técnicas constituyen la manera cómo transitar por esa vía, mientras que el instrumento incorpora el recurso o medio que ayuda a realizar esta actividad. Posada (2014)

Entre las técnicas de recolección de información se refieren las siguientes: La observación: se capta de forma sistemática y a través de la vista del fenómeno; la recopilación documental: recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; la entrevista: diálogo entre entrevistador-entrevistado sobre un tema previamente determinado y; la encuesta: información que se extrae de una muestra acerca de un tema en particular. En la presente investigación se realiza una encuesta y la entrevista para realizar recolección de la información sobre direccionamiento estratégica de FRIOMIX del Cauca.

1.4.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.

- Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual, por ejemplo los documentos primarios son: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.
- Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales, las fuentes secundarias son: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones. Cristacho, A. y Navarro, D. (2014). En la presente investigación se utilizan fuentes primarios y secundarias para el estudio del caso de FRIOMIX del Cauca

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 MARCO TEÓRICO.

El proceso estratégico ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo el proceso aceptado por la mayoría de los gerentes generales encontraba menor acogida entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como "otro ejercicio más de llenado de formas", en lo descrito por Aguilera (2010). Esta percepción ha influido de manera directa en los resultados de los programas de planeación estratégica dando origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos. Así surge la dirección estratégica como un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas.

El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial y así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización. Álvarez (2009).

Torres y Daza (2012). El análisis estratégico determina los aspectos claves para establecer la estrategia futura; de esta manera al analizar propósitos y objetivos, el entorno, análisis interno, y valorar los activos intangibles, la empresa puede determinar su orientación estratégica e identificar cuál de las perspectivas de crecimiento favorece esa orientación.

La formulación de estrategias permite establecer concretamente aquellas que se van a seguir; esta es la etapa clave para involucrar todo lo relacionado con la orientación al crecimiento empresarial, por cuanto la selección parte de un amplio abanico de posibilidades que le permiten a la organización definir dicho aspecto.

La implantación estratégica se relaciona con la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance los fines estratégicos; aquí se deben definir algunos indicadores que le permitan a la organización realizar comparaciones con períodos anteriores al evidenciar el cumplimiento de sus metas de crecimiento.

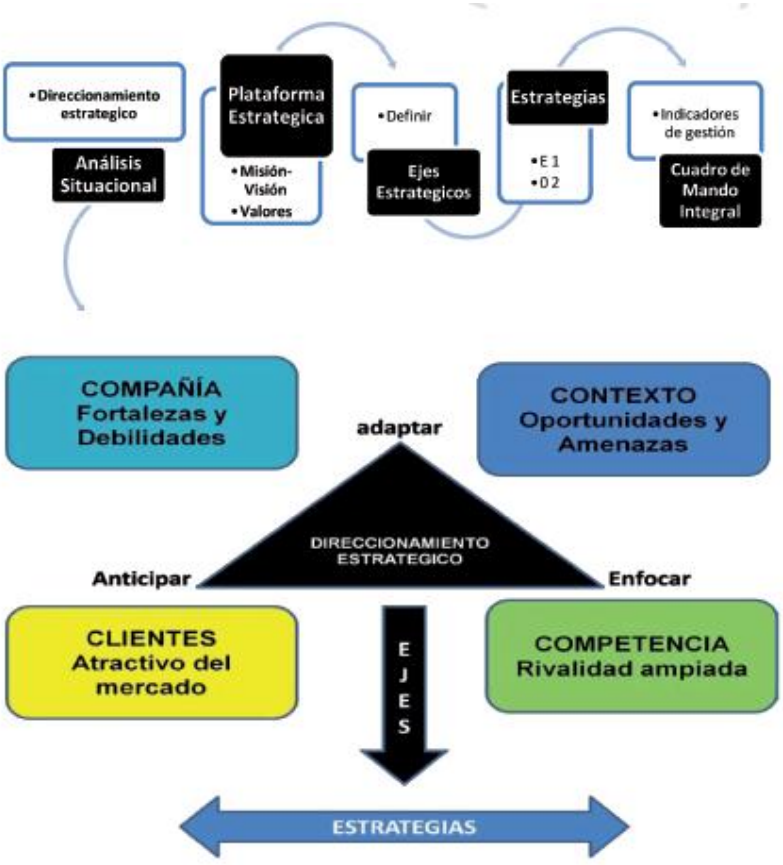
1.5.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

El direccionamiento estratégico está incluido dentro de un estilo de dirección denominado Dirección Estratégica basada en la instrumentación técnica y racional de un modelo de orientación estratégica para dirigir la empresa, mediante el cual se adopta decisiones dirigidas a la obtención de resultados deseados. El proceso consiste en tomar decisiones a través de obtención, análisis y procesamiento de información interna y externa pertinente, al evaluar la situación actual de la empresa y su competitividad, y cómo afrontar su futuro según Botero (2010).

Analizando la naturaleza de la dirección estratégica, podemos establecer que es un área integradora de carácter interdisciplinario, al fundamentarse en los conocimientos y aplicar metodologías desarrolladas en otros campos científicos. En tal sentido, materias que varían desde la microeconomía a la economía de las organizaciones, desde la ciencia política a la economía política, desde la psicología a la psicología social, y desde la sociología a la teoría de la

organización, entre otras, sirven de fundamento a la investigación desarrollada en el campo de la dirección estratégica, tanto en el subcampo del contenido de la estrategia como en el del proceso estratégico. Considerando las apreciaciones de Pettigrew “La historia de la dirección estratégica es un relato de adopciones promiscuas de otras disciplinas y subcampos de la dirección de empresas”. Extraído de Eumed.net (2017).

Figura 2 Ejemplo de Modelo direccionamiento estratégico. Fuente: Artículo Modelo direccionamiento estratégico para mi pymes Página 7. Por José Luis Botero. Universidad EAN.



Teniendo en cuenta la figura 2. El objetivo del modelo propuesto por Botero (2010) es proponer las orientaciones y acciones estratégicas apoyándose en las competencias de la empresa, en función de los escenarios de su entorno general, considerando el enfoque de la

prospectiva que cumple la misión de anticiparnos a las circunstancias que podríamos afrontar en el futuro. El modelo anteriormente inicia con la identificación de las capacidades distintivas de la organización que involucran el direccionamiento estratégico, desde el reconocimiento de la plataforma estratégica constituida por los principios corporativos, la misión, la visión de la organización, hasta el direccionamiento estratégico de la misma y monitoreada a través de los indicadores de gestión. De esta manera el diagnostico estratégico, se inicia con un análisis situacional ¿dónde estamos? y hacia dónde queremos ir es la visión estratégica que implica conocer de manera prospectiva hacia donde nos dirigimos y cuál debe ser la configuración de negocios de la compañía para conseguirlo.

Basados en Montealegre y otros (2015) Un factor clave del éxito de la empresa actual que busca la supervivencia en el largo plazo está marcado por su modelo gerencial teniendo en cuenta la orientación hacia el mercado, el marketing, y por el pensamiento estratégico, tomándolo como una herramienta empresarial de gran transcendencia en cuanto a la proyección futura organizacional, su orientación administrativa (tareas, personas y estructura) y el proceso gerencial (formulación, ejecución y evaluación estratégicas) concebido.

A lo largo de la historia el pensamiento estratégico ha sido objeto de diversas definiciones que guardan elementos comunes, citando varios actores como Gerstein “el pensamiento estratégico es un punto de vista: el del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente”. El autor Morrisey divide el pensamiento estratégico en individual (incluye la intuición, el análisis y la aplicación del juicio basado en la experiencia en determinar las direcciones futuras y empresarial) y el pensamiento estratégico empresarial que consiste en la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Como lo expresan según Robert, el pensamiento estratégico se encuentra en las cabezas de los gerentes o el equipo de administración, quienes procuran convertir la visión conceptual y abstracta en una herramienta funcional y dinámica, que se denomina perfil estratégico. Ohmae, a su vez define el pensamiento estratégico como el sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible determinar los factores clave para enfrentar problemas mostrados al sentido común como un todo integrado.

Para el CREPA (Centre de Recherche Économique Pure Et Appliquée) el pensamiento estratégico es un proceso cognitivo individual o colectivo dirigidos hacia tópicos estratégicos y a buscar oportunidades derivadas del seguimiento al entorno y la organización como factor u organismo con actitud de líder en las estrategias emergentes basándose en tres contextos: el contexto psicológico individual, el contexto estratégico y el contexto organizacional.

Con fundamento en lo citado, se entiende el pensamiento estratégico como la articulación del pensamiento personal, el análisis y consenso grupal y el uso de herramientas especializadas en entender la complejidad del entorno y desde una perspectiva de futuro deseada, conformar el mejor direccionamiento en una organización.

Basados en apuntes de Mintzberg el concepto de estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, aunque gran parte de las perspectivas de estudio se concentran en el cambio organizacional. Este autor ha conseguido agrupar los diferentes procesos de formación de estrategias, que siguen las empresas, en diez escuelas de pensamiento estratégico. La formación de estrategias como: 1) Un proceso conceptual, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del diseño. 2) Un proceso formal, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la planificación. 3) Un proceso analítico, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la

escuela del posicionamiento. 4) Un proceso visionario, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del “entrepreneurship”. 5) Un proceso mental, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela cognitiva. 6) Un proceso emergente, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del aprendizaje. 7) Un proceso de negociación, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela política. 8) Un proceso colectivo, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela cultural. 9) Un proceso reactivo, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del entorno. 10) Un proceso de transformación, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la configuración.

En este contexto de la investigación se hará referencia a las tres primeras escuelas del pensamiento estratégico según la teoría de la Administración de Empresas Minztberg 1999 basados específicamente en lo racional: la escuela del diseño, de la planificación y la de posicionamiento.

La escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965): en la que se visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización Teniendo como base las premisas de: La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente, La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega.

El modelo de formación de la estrategia debe mantenerse simple e informal, las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado, el proceso de

diseño está finalizado cuando las estrategias que aparecen completamente formuladas como perspectiva. Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede pasar a su aplicación. Se puede interpretar la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave al definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

La escuela de planificación (Ansoff 1965): en esta escuela se tienen en cuenta el modelo DOFA, el cual se divide en etapas bien alineadas y articuladas entre sí para brindar especial atención fijación de objetivos, la elaboración de presupuestos y planes operativos. Los pasos son: fijación de objetivos, verificación externa, verificación interna, evaluación de estrategia, puesta en operación de la estrategia y fijar plazos en todo el proceso. Las premisas de la escuela de planificación consisten en: 1) Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas. 2) En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación. 3) A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos. La estrategia es vista como un proceso formal.

Esta escuela formaliza la perspectiva de la escuela del diseño y se considera la creación de la estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal, por tanto el planificador es clave al definir el rumbo de la organización y la manera más adecuada de llevar a

cabo un cambio organizacional de manera verídica y en aras de generar incremento y crecimientos integrales.

La escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985): presenta las estrategias como posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado. El mercado (el contexto) es económico y competitivo, por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico. Los empleados juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas. Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez impulsan la estructura organizacional.

Este modelo identifica cinco fuerzas del entorno de una organización, capaces de influir sobre la competencia. Las mismas se describen a continuación y se muestran con sus elementos:

- La amenaza de nuevos concursantes. Una industria es como un club, donde las firmas se ganan el derecho de admisión superando ciertas "barreras", como por ejemplo economías de escala, requisitos básicos de capital y lealtad de los clientes hacia las marcas establecidas. Las barreras altas generan un club cerrado donde la competencia es amistosa; las barreras bajas generan un grupo altamente competitivo donde hay poco que pueda darse por sentado.
- Poder de negociación de los proveedores de la firma. Como los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, se desencadena naturalmente una lucha de poder entre las firmas y sus abastecedores. La ventaja la obtiene la parte que tiene más alternativas y menos

que perder si se termina la relación; por ejemplo, la compañía que no necesita vender toda su producción a un solo cliente, o la que fabrica un producto único sin sustitutos accesibles.

- Poder de negociación de los clientes de la firma. Los clientes de una empresa buscan bajar los precios o subir la calidad. Su capacidad para hacerlo depende de lo mucho que compren, de lo bien informados que estén, de su disposición a experimentar con las alternativas, etc.
- Amenaza de productos sustitutos. Como un viejo dicho, nadie es irreemplazable. La competencia depende del grado en que los productos de una industria son reemplazables por los de otra. Los servicios de correo compiten con los de courier, éstos con las máquinas de fax, éstas a su vez con el e-mail, etc. Cuando una industria realiza una innovación, otra puede sufrir.
- Intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras. Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad, que según Porter es una cruza de guerra activa con diplomacia pacífica. Las firmas luchan por ganar una posición. Pueden atacarse unas a otras, o alcanzar un acuerdo tácito de coexistencia, tal vez incluso bajo la forma de alianzas. Esto depende de los factores discutidos anteriormente. Por ejemplo, la amenaza de sustitutos puede llevar a las firmas a congregarse, mientras que en industrias donde compradores y proveedores poseen un poder relativamente parejo, puede surgir una competencia virulenta.

Por ende la estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave al definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

1.5.2. MARCO CONTEXTUAL.

En el contexto organizacional la empresa FRIOMIX del Cauca está dentro del sector del refrigeración comercial este segmento depende de las condiciones del mercado mundial ya que los clientes, competidores y aliados estratégicos están distribuidos alrededor de todo el mundo.

1.5.2.1 MERCADO MUNDIAL.

Siguiendo las proyecciones del Fondo Monetario Internacional en su informe perspectivas de la economía mundial: ¿está cobrando impulso? De abril de 2017, las perspectivas mundiales entre 2017–18, el crecimiento mundial, estará en 3,5% en 2017 y 3,6% en 2018, las proyecciones de la fortaleza de la actividad económica de los diferentes grupos de países también se han modificado. Dado que el repunte del crecimiento de las economías avanzadas superaría las expectativas y la actividad de algunas economías de mercados emergente, en el periodo 2017–18 se pronostica una recuperación de la actividad más rápida de lo esperado en las economías avanzadas, y para las economías de mercados emergentes y en desarrollo un crecimiento marginalmente más débil en 2017. A pesar de estas revisiones, el panorama global se mantiene sin cambios: a corto y mediano plazo, el repunte proyectado del crecimiento mundial ocurrirá mayormente gracias al afianzamiento de la actividad de las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Como también se señaló en la Actualización del informe WEO de enero de 2017, este pronóstico está particularmente rodeado de incertidumbre debido a los cambios que podrían surgir en la orientación de las políticas del nuevo gobierno estadounidense y sus efectos de contagio a escala internacional.

El crecimiento de las economías de mercados emergentes y en desarrollo tomadas como grupo aumentará, dados los pronósticos, a 4,5% y 4,8% en 2017 y 2018, respectivamente, en comparación con el 4,1% estimado para 2016. Este repunte proyectado refleja, en gran medida, la estabilización o la recuperación de una serie de exportadores de materias primas, que en algunos casos sufrieron dolorosos ajustes tras la caída de los precios de las materias primas, y la expansión de la economía india, que en parte quedará contrarrestada por una desaceleración paulatina de la economía china. No obstante, como lo recalcan otras ediciones del informe WEO, las perspectivas de las economías de mercados emergentes y en desarrollo continúan siendo desiguales y, en general, no son tan buenas como el desempeño que lograron en promedio estas economías en 2000–15. Una variedad de factores las empañan: la transición de China hacia un patrón de crecimiento más sostenible y menos dependiente de la inversión y la importación de materias primas; el prolongado período de adaptación de algunos exportadores de materias primas a la disminución estructural de los ingresos generados por las materias primas; los elevados niveles de deuda en todo el mundo; las tenues perspectivas de crecimiento a mediano plazo en las economías avanzadas; y las luchas internas, las desavenencias políticas y las tensiones geopolíticas en una serie de países.

Perspectivas de crecimiento a mediano plazo: De acuerdo con los pronósticos, el crecimiento mundial experimentará un aumento marginal después de 2018, que tocará 3,8% para 2022. Este repunte de la actividad mundial es atribuible en su totalidad a las economías de mercados emergentes y en desarrollo, cuyo crecimiento alcanzará 5% a fines del período que comprende el pronóstico. El impacto de estas economías en la actividad mundial se verá acentuado aún más por su creciente ponderación a escala mundial. Este pronóstico presume que el crecimiento

continuará fortaleciéndose en los exportadores de materias primas, aunque a tasas mucho más bajas que en 2000–15.

Grafico 1 Análisis de crecimiento de economías emergentes de 2000 a 2022. Fuente: Informe WEO. (2017)

En las economías de mercados emergentes y en desarrollo, las tasas de crecimiento divergen notablemente entre los grupos de exportadores e importadores de materias primas desde 2011. Se prevé que el crecimiento de los exportadores repuntará en 2017–19, pero manteniéndose por debajo de la tasa de crecimiento promedio de 2000–10. El crecimiento de los importadores seguiría siendo vigoroso.

Perspectivas de crecimiento por países y regiones: En Economías avanzadas como Estados Unidos la expansión de la economía se acelerará en 2017 y 2018, según los pronósticos de crecimiento, y tocará 2,3 y 2,5%, respectivamente; eso representa un aumento acumulativo del PIB de 1/2 punto porcentual en relación con el pronóstico de octubre de 2016.

Para América Latina y el Caribe se prevé una recuperación más débil de lo esperado, con un crecimiento de 1,1% en 2017 y 2,0% en 2018 (es decir, 0,5 y 0,2 puntos porcentuales menos que en la edición de octubre de 2016 del informe WEO). Dentro de la región, las perspectivas de crecimiento varían sustancialmente dependiendo el país. Si bien la actividad de la mayor parte de los exportadores de materias primas estaría respaldada por la recuperación de los precios de las materias primas, los fundamentos internos continuarían desempeñando un papel determinante en las perspectivas de algunos países grandes. Al mismo tiempo, las perspectivas de México, una de las economías más grandes de la región, se han debilitado.

En México se prevé que el crecimiento se moderará a 1,7% en 2017 y 2,0% en 2018. La corrección a la baja del crecimiento un total de 1,2 puntos porcentuales en el curso de dos años, se debe al empañamiento de las perspectivas de inversión y consumo de cara a condiciones financieras menos halagüeñas y más incertidumbre en torno a las relaciones comerciales con Estados Unidos. Estos factores compensan holgadamente el impacto positivo de la mejora de las perspectivas de Estados Unidos y la depreciación de la moneda. Las reformas estructurales que se continuarán implementando en el ámbito de la energía, el mercado laboral, la competencia, las telecomunicaciones y el sector financiero estimularán previsiblemente el crecimiento alrededor de medio punto porcentual a mediano plazo.

Se prevé que, entre los exportadores de materias primas, Brasil dejará atrás una de las recesiones más profundas, gracias a un crecimiento previsto de 0,2% en 2017 y 1,7% en 2018 (0,3 puntos porcentuales menos y 0,2 puntos porcentuales más, respectivamente, de lo pronosticado en la edición de octubre de 2016 del informe WEO). Entre los factores que contribuirán a esta recuperación paulatina cabe mencionar una menor incertidumbre política, la distensión de la política monetaria y el avance del programa de reforma. Tras contraerse el año

pasado, la actividad tiene visos de expandirse también en Argentina, en 2,2% en 2017 gracias al aumento del consumo y la inversión pública, y en 2,3% en 2018 a medida que vayan recuperándose la inversión privada y las exportaciones. Venezuela sigue sumida en una profunda crisis económica; se prevé que el producto se contraerá 7,4% en 2017 y más de 4,1% en 2018, ya que la monetización de los déficits fiscales, las amplias distorsiones económicas y las graves restricciones a las importaciones de bienes intermedios alimentan una inflación en rápido aumento. El aumento de los precios de las materias primas contribuirá a estimular el crecimiento en 2017 en Chile (1,7%) y Colombia (2,3%).

Las perspectivas económicas de Colombia en las que se proyecta una desaceleración para 2016-2017 y una recuperación en los tres años siguientes. El gobierno calculó el aumento del PIB en 2015 de 3,1% y redujo ligeramente su estimativo en 2014 de 4,6% a 4,4%. En 2016 las proyecciones de LaNota.com contemplan un crecimiento económico de 2,5% y para 2017 de 2,9%, siempre y cuando no se presente un deterioro adicional al que se ha visto en estos últimos meses en la evolución de la economía global.

En realidad el panorama es complejo. Los desequilibrios en las cuentas externas y fiscales son considerables y los ajustes al reducirlos a niveles sostenibles apenas han empezado. No se dispone de márgenes para absorber errores en la política económica. La confianza de acreedores e inversionistas pende de un hilo. No hay espacio para treguas en la lucha contra la inflación y es imperativo conservar en niveles altos las reservas internacionales y evitar que el desempleo se desborde.

En resumen, mantener a flote la actividad económica es por lejos lo prioritario en las circunstancias actuales de Colombia. Idealmente, la esfera de la política debería subordinarse al

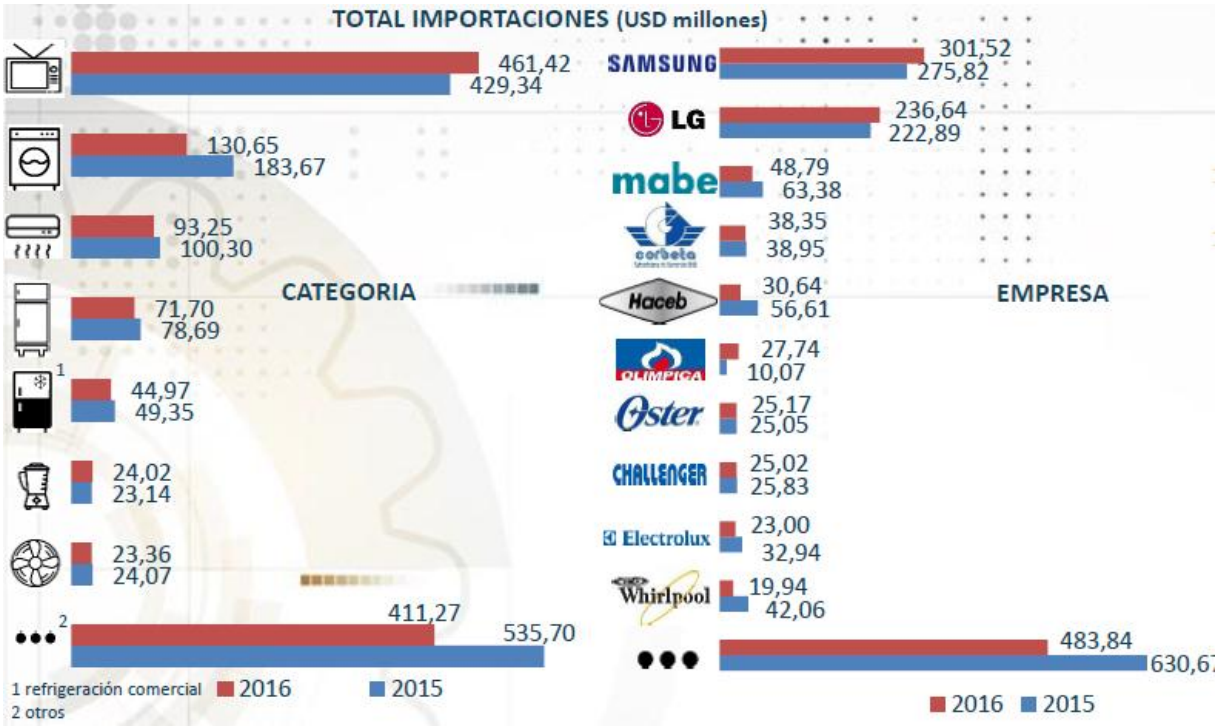
logro de este vital objetivo, pero no se ve que los distintos liderazgos estén lo suficientemente comprometidos, puesto que para tal efecto se requeriría dejar a un lado las improductivas discordias y las pequeñas represalias, entonces darle pasó a un espíritu de mayor unión en la identificación de criterios.

1.5.2.2 REFRIGERACIÓN COMERCIAL.

El estilo de vida de las ciudades, el consumo de alimentos, la mejora en los activos de los hogares y la actividad industrial implica demanda de servicios de refrigeración, presionando toda la cadena de producción y generando un mercado de fabricación, mantenimiento y reparación del parque de neveras y sistemas de frio instalados a largo plazo en todo el territorial nacional.

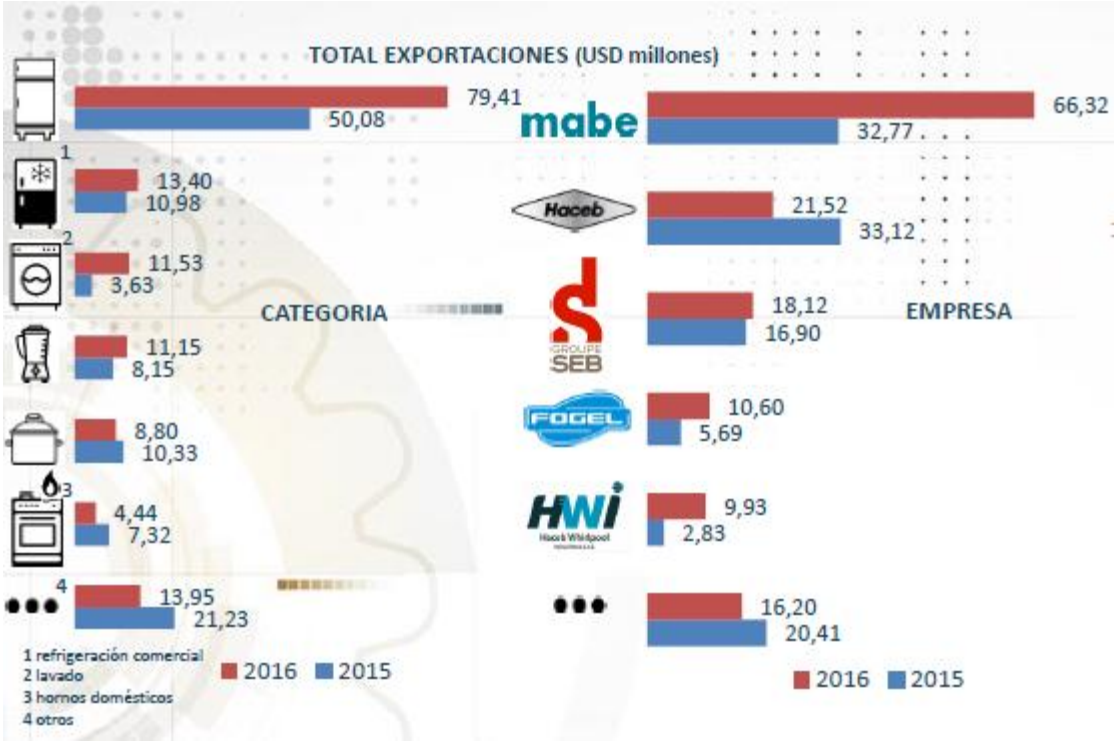
Según la ANDI (2017) En cuanto a refrigeración comercial en los años 2015-2016, se importaron a Colombia por las empresas Mabe y Corbeta principalmente alrededor de 93 millones de dólares de los países de México, China, Corea del Sur y Estados Unidos, basado en el grafico N° 2.

Grafico 2 Importaciones en Electrodomésticos en Colombia incluida la refrigeración comercial 2015-2016. Fuente: Panorama 2016 ANDI.



El comportamiento de las exportaciones del sector de la refrigeración comercial para Colombia alcanzo un valor de 24 millones de dólares hacia los países de Ecuador, Perú, Guatemala representando el 80% de 143 millones de dólares el valor total de exportaciones de Colombia principalmente en el Ecuador y Perú entre 2015-2016, en el caso particular del sector se destaca la empresa Fogel con mayor participación, tomando como referencia lo planteado en el grafico N° 3.

Grafico 3 Exportaciones en Electrodomésticos de Colombia incluida la refrigeración comercial 2015-2016. Fuente: Panorama 2016 ANDI.



En el contexto de inversión de la industria de refrigeración comercial que está íntimamente ligado con la industria alimenticia en especial la industria de bebidas se prevé un crecimiento de las 9 empresas del sector de cerveza y de 33 empresas del sector de gaseosas, jugos y aguas ya que esa ha sido la tendencia para el período 2011-2015.

En 2015 en el sector de cerveza, Bavaria y sus subordinadas Cervecería Unión, Cervecería del Valle y Maltería Tropical, así como AmBev Colombia, registraron un mayor crecimiento en moneda local que en el año inmediatamente anterior. Por otro lado, entre las muy pequeñas empresas cerveceras, Cervecería BBC ocupó el primer lugar seguida de Artesana Beer Company, Inducerv, y Cervecería Colón.

En el caso del sector de gaseosas, jugos y aguas, Postobon consolidado (que incluye a Gaseosas Posada Tobón, Gaseosas Lux, Gaseosas Colombianas, Gaseosas Hipinto, Gaseosas de Córdoba, y Gaseosas de la Sabana) superó por un muy estrecho margen a Indega (Coca-Cola

FEMSA) y sus empresas relacionadas Embotelladora de la Sabana, Coca Cola Servicios, Embotelladora del Huila, y Nuevas Bebidas de Colombia. Más atrás se posicionaron Big Cola y Pepsi Cola Colombia.

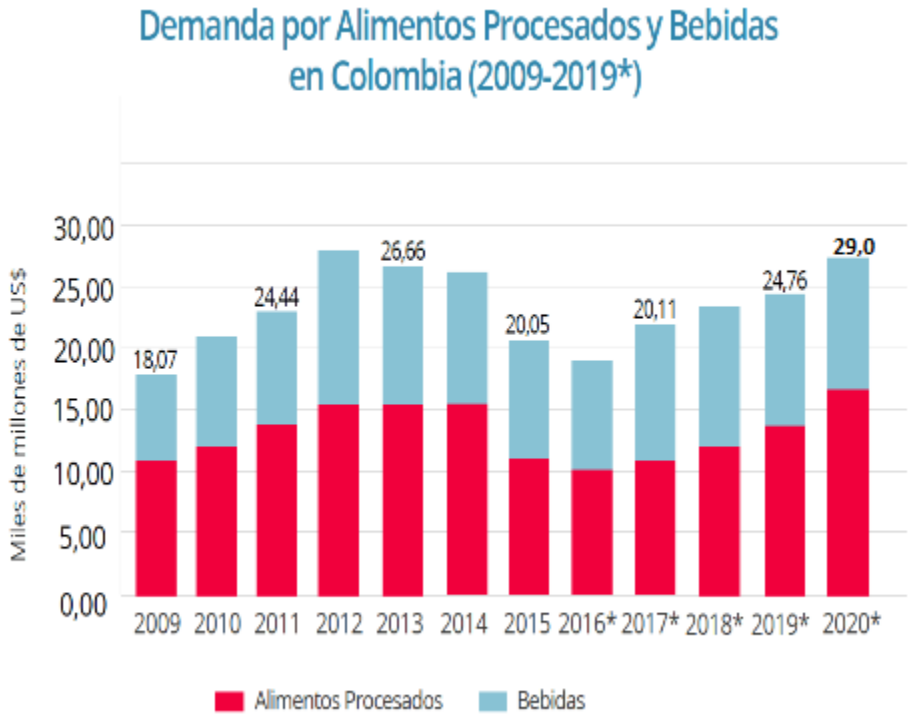
Por otro lado, entre las empresas restantes del sector de gaseosas y aguas se distinguieron en 2015 por su dinamismo Gaseosas Glacial, Hielos Iglú, Colbesa (Gatorade), Gaseosas Leticia, Hielo Barranquillita, Hielos Cúcuta, Distribuidora Dimex, Icee Colombia, Mei Production, y Gaseosas Río. Además de las empresas mencionadas anteriormente, se incluye información de estas otras empresas del sector de gaseosas, jugos y aguas: Embotelladora Capri, Red Bull, Bebida logística, Badur, RTD, Caodel, Janna Foods, Gaseosas Girardot, Inducola, Gaseosas Florencianas, La Parcela, Hielo Foca, Monster Energy Colombia, Hielo Orquídea, y Magrillano. Todo el crecimiento de esta industria se ve reflejado en el crecimiento de la producción de la industria de refrigeración comercial ya que este se garantiza la comercialización de gaseosas cervezas y demás bebidas no alcohólicas.

Paralelamente se presenta un informe sobre las Tendencias que impactarán el mercado de sistemas de refrigeración (2016-2017) sobre el mercado global entregado por Technavio (2017), proporciona un análisis de las tendencias más importantes que se espera para impactar las perspectivas del mercado hasta el año 2021. La empresa analista define una propensión emergente como un factor que tiene el potencial de afectar significativamente el mercado y contribuir a su crecimiento o declive.

Se espera que el mercado mundial de sistemas de refrigeración crezca moderadamente durante el período de pronóstico, registrando una tasa de crecimiento anual compuesta de cerca del 7%. Este crecimiento se atribuye principalmente a la creciente demanda por parte de los

usuarios finales, tales como la industria de procesamiento de alimentos y la industria del petróleo y el gas. La consolidación de los vendedores del mercado, así como un mayor enfoque en el precio total de la propiedad de los operadores, tendrán un impacto positivo en el crecimiento del mercado. En el grafico N° 4 se observa el potencial de crecimiento del mercado colombiano especialmente de bebidas y alimentos.

Grafico 4 Valores estimados de demanda de alimentos procesados y bebidas en Bogotá Colombia a 2020. Fuente: Invest in Bogotá.



Se estima que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de US$29.000 millones en 2020. Por su parte, la demanda de la industria crecerá un 9% anual en los próximos 5 años.

Las tres principales tendencias emergentes que maneja el mercado mundial de sistemas de refrigeración son las siguientes:

- Aumento de los requerimientos de presión de los componentes: El informe indica que existe una clara preferencia por los componentes del sistema de refrigeración que pueden manejar las condiciones de presión más alta, para facilitar el uso de sistemas de eficiencia más altos tales como los sistemas de CO2, R-290, R-600. El uso de sistemas de presión más alta también eliminará la necesidad de sistemas de backup (reemplazo). Es decir en un caso, el uso de componentes de barra 90 en un sistema de CO2 eliminará la necesidad de un sistema de refrigeración de backup, ya que garantizará que la presión no será superior a la presión máxima de trabajo durante la parada.
- Aumento de los sistemas de refrigeración en fábricas de envasado: Los sistemas de envasado de fábrica están ganando popularidad, ya que proporcionan ventajas sustanciales de costos, espacio y tiempo. El empaquetado en fábrica de todos los sistemas individuales, a diferencia de los sistemas de refrigeración que son completados en sitio, sólo requieren servicios eléctricos y de tuberías. Como la fabricación de estos sistemas se completa incluso antes de que el sitio esté listo para recibir el equipo, son útiles en la reducción del calendario del proyecto en general.
- La externalización de la fabricación de productos farmacéuticos por los países desarrollados: La tercera tendencia que impacta el crecimiento del mercado de los sistemas de refrigeración se aumenta con la externalización de la fabricación de productos farmacéuticos en países en desarrollo como China e India. Las razones en esta tendencia son el alto costo de las materias primas, el aumento de los costos y la intensa competencia entre los agentes del mercado. Además, la necesidad de reducir el tiempo de salida al mercado, estimular el

descubrimiento de fármacos, y aumentar los márgenes de beneficio ha obligado a más empresas a subcontratar actividades de fabricación farmacéutica.

1.5.3 MARCO LEGAL.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se tendrá en cuenta las distintas normas que aplican la refrigeración comercial y afectan su funcionamiento interno y externo. En particular normas, decretos, leyes. Resoluciones.

- Ley 29 de 1992: Se adopta ley en Colombia para cumplir con protocolo de Montreal, relativo a sustancias agotadoras de capa de ozono, Aprobada por el congreso de la república tiene como objetivo la participación de Colombia en el protocolo y en el marco general para implementar estrategias en eliminar el consumo de SAO.
- Resolución 528 de 1997: Esta resolución prohíbe la producción de refrigeradores. Congeladores, y mixtos que contengan o requieran para su producción u operación clorofluorocarbonos (CFC).
- ANSI/ASRHAE 34. El American Standard "Designation y safety classification of refrigerants" es la clasificación que permite especificar de forma clara y con reconocimiento internacional los nombres y grupos de seguridad de todos los refrigerantes usado, de acuerdo a su composición química.
- ISO 7, 10, 22, 32, 68, 220 La organización internacional para la estandarización en 1975 estableció sistema al especificar la viscosidad de los aceites industriales incluidos des de refrigeración.
- ARI 740, ISO 11650 el instituto de refrigeración y aire acondicionado de Estados Unidos estableció métodos de prueba para definir y evaluar el funcionamiento de equipos de

recuperación y/o reciclaje frente a niveles de pureza o contaminación, capacidad, velocidad, y pérdidas por purga para minimizar a la emisión a la atmosfera de refrigerantes.

- Guía Q. ARI el instituto de refrigeración y aire acondicionado de Estados Unidos sobre la recuperación de contenido y reciclaje apropiado de cilindros de refrigerante ofrece un procedimiento para recuperar el contenido de cilindros de refrigerante halógenos rellenables y no rellenables.
- Norma técnica colombiana NTC-5315 sistemas de refrigeración mecánicos usados para enfriamiento y calefacción requisitos. La norma concierne a la seguridad de los sistemas de refrigeración reglamentaciones vigentes, requisitos de diseño, construcción, instalación y operación de una planta de refrigeración, pretende minimizar los posibles peligros para personas y propiedades
- NTC 2252 seguridad de artefactos electrométricos y artefactos similares, parte2 requisitos particulares para refrigeradores y congeladores de alimentos, fabricantes de hielo y helado.
- NTC 3289 Electrodomésticos requisitos particulares de seguridad para motocompesores.
- NTC 4838-1 - equipos de refrigeración comercial. métodos de ensayo. parte 1: cálculo de dimensiones lineales áreas y volúmenes. Define los términos y especifica los métodos para determinar las dimensiones lineales, áreas, volúmenes para artefactos de refrigeración comercial.
- NTC 4838-4 - Equipos de refrigeración comercial. Método de ensayo. Parte 4. Ensayo de descongelación. Especifica el procedimiento del método de ensayo para descongelación de equipos de refrigeración comercial.
- NTC 2911 -Refrigeración. Guía para la presentación de los datos de rendimiento de compresores de refrigeración.

- Las pruebas de esta norma se aplican únicamente a compresores de refrigeración de una etapa y del tipo de desplazamiento positivo. los métodos de prueba seleccionados describen la forma de determinar la capacidad refrigerante, la potencia, la eficiencia.
- NTC 5852 Norma de seguridad para sistemas de refrigeración. Esta norma específica diseño, construcción, instalación y funcionamiento con seguridad de los sistemas de refrigeración.
- DECRETO 3683 de 2003: El objetivo del presente decreto es reglamentar el uso racional y eficiente de la energía, de tal manera que se tenga la mayor eficiencia energética para asegurar el abastecimiento energético pleno y oportuno, la competitividad del mercado energético colombiano, la protección al consumidor y la promoción de fuentes no convencionales de energía, dentro del marco del desarrollo sostenible y respetando la normatividad vigente sobre medio ambiente y los recursos naturales renovables.
- NTC 5853 Designación y clasificación de seguridad de refrigerantes. Esta norma presenta un sistema inequívoco para la numeración de refrigerantes y la asignación de prefijos para la designación de la composición de refrigerantes. Se incluyen clasificaciones de seguridad basadas en datos de toxicidad e inflamabilidad, junto con los límites de concentración de los refrigerantes. Esta norma no da a entender respaldo ni acuerdo acerca de que un refrigerante individual sea adecuado en alguna aplicación particular.

1.5.4 MARCO CONCEPTUAL.

Con base al desarrollo del trabajo de investigación se destacan una serie de conceptos que se desarrollaran en el trabajo de campo:

- **Estrategia:** La palabra estrategia proviene del latín strategĭa, que a su vez desciende de dos términos griegos: stratos (“ejército”) y agein (“conductor”, “guía”) Consecuentemente, el significado principal de estrategia es el arte de dirigir las

operaciones militares. El concepto también es usado para hacer referencia al plan ideado hacia dirigir un asunto y al elegir el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, dicho de otra forma, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. Se puede distinguir la existencia de los planes estratégicos, un concepto que suele utilizarse en el ambiente empresarial, un plan estratégico es un documento oficial donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán en el medio plazo para lograr objetivos. Trujillo (2006).

- **Objetivos estratégicos:** Se señala como objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. Los objetivos estratégicos considerados esenciales en alcanzar el éxito futuro de una organización. El autor Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica, establece: Los objetivos a corto o largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos corto plazo, en el marco de tiempo de los objetivos estrategicos debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.
- **Misión:** El concepto de misión refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de

una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

- **Visión:** la visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya plateado.
- **Variables:** variable es una palabra que representa a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable. En otras palabras, una variable es un símbolo que permite identificar a un elemento no especificado dentro de un determinado grupo. Este conjunto suele ser definido como el conjunto universal de la variable (universo de la variable, en otras ocasiones), y cada pieza incluida en él constituye un valor de la variable.
- **Entorno.** El entorno es aquello que rodea a algo o alguien. Por ejemplo: la frase "Martín cayó en la droga por la mala influencia de su entorno" señala que esta persona habría comenzado a drogarse por la presión o el consejo de los sujetos con quienes compartía su vida. En ese sentido, tendríamos que decir que estamos hablando de lo que se conoce como entorno social. Este es el conjunto de circunstancias y condiciones laborales, familiares, educativas o económicas que rodean a toda persona. Es decir, es la cultura en la que ese hombre o mujer ha crecido y se ha educado.

  El entorno empresarial, por su parte, señala al marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa: "Este país no se caracteriza por ofrecer un entorno empresarial

apropiado para la realización de negocios, por eso las empresas extranjeras no quieren invertir aquí". El sistema fiscal, el apoyo estatal y la legislación son algunos de los factores que forman el entorno empresarial.

- **Competitividad.** La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera. Significa la capacidad de las empresas, de un país dado a diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países. Es la capacidad de una industria o empresa en producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.
- **Inversión.** Las inversiones financieras son aquellas inversiones en activos financieros que pueden ser realizadas tanto por personas como por empresas. Éstas inversiones generalmente resultan interesantes porque quién invierte lo hace al obtener "ingresos pasivos", sin necesidad de estar tan encima, comparado con otras inversiones. Entre las distintas clasificaciones de las inversiones financieras, sean realizadas por particulares o por empresas, podemos destacar las siguientes: -Participaciones de capital en empresas, acciones con o sin cotización bursátil, -Depósitos, finanzas, -Créditos no comerciales, préstamos, -Títulos de renta fija emitidos por otros entes, obligaciones, -Imposiciones a plazo.
- **Negocios internacionales.** Los negocios internacionales, en definitiva, abarcan a las actividades comerciales que se desarrollan en más de un país. El concepto incluye las

transacciones gubernamentales y las transacciones privadas. En concreto, podemos establecer que cuando hablamos de negocios internacionales estamos haciendo referencia tanto a importaciones como a exportaciones, sin olvidarnos tampoco de las financiaciones y de las inversiones.

- **Comercio.** El término comercio proviene del concepto latino commercĭum y se refiere a la transacción que se lleva a cabo con el objetivo de comprar o vender un producto. También se denomina comercio al local comercial, negocio, botica o tienda, y al grupo social conformado por los comerciantes. El comercio, en otras palabras, es una actividad social y económica que implica la adquisición y el traspaso de mercancías. Quien participa de un acto de comercio puede comprar el producto para hacer un uso directo de él, revenderlo o transformarlo. En general, esta operación mercantil implica la entrega de una cosa a recibir, en contraprestación, otra de valor semejante. El medio de intercambio en el comercio suele ser el dinero.
- **Satisfacción del cliente.** La satisfacción del cliente es un término que se utiliza con frecuencia en marketing. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. La satisfacción del cliente se define como "el número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencia con una empresa, sus productos, o sus servicios (índices de calificación) superan los niveles de satisfacción establecida." En una encuesta cerca de 200 gerentes de marketing, el 71 por ciento respondieron que encontraron la métrica de satisfacción del cliente de gran utilidad en la gestión y control de sus negocios. Es visto como un indicador clave del desempeño dentro de los negocios y es a menudo parte de un Cuadro de Mando Integral. En un mercado competitivo donde las empresas compiten por los clientes, la

satisfacción del cliente está vista como un diferenciador clave y convirtiéndose cada vez más en un elemento clave de estrategia empresarial.

- **Benchmarking**. El benchmarking consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación. Como documenta Casadesús 2005, "es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes".

  El benchmarking es “un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su presentación.

- **Matriz DOFA.** La matriz DOFA o matriz FODA es un método de planificación que puede ser aplicado por todo dueño de negocio, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de un negocio (DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el despeño de la organización ante una situación específica que está afectando la empresa), permitiendo de tal forma buscar soluciones en sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio. Cumpliendo su misión acercándose más y más a la visión planteada por el empresario, no solo puede ser usado en la fase de planificación antes de la apertura del nuevo negocio, también es utilizado como

herramienta de control cuando el negocio lleva tiempo en funcionamiento y presenta algunas fallas que no se han identificado con claridad, siendo la clave del éxito para cualquier empresa.

Existen dos factores de vital importancia preliminares al análisis: definir el problema e identificar el ámbito de las variables, en cuanto al primero el identificar los actores de la situación, el entorno, delimitar el papel de quien pretende realizar el análisis y en el segundo es recomendable tener en cuenta que pueden ser en el ámbito interno: Debilidades y Fortalezas además del externo: Oportunidades y Amenazas.

La intensión por supuesto será minimizar Debilidades y Amenazas usando estrategias defensivas, de manera que podamos tomar el mayor provecho posible de nuestras oportunidades y fortalezas.

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio, el perfil de competitivo, el perfil de capacidades y fortalezas internas, y si es posible, una base de referencia del Benchmarking, entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover. En lo relacionado con procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías entre otros. Le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

El método DOFA tiene como finalidad la planeación estratégica que conduzca a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento

de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido, generar las estrategias que lleven a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias al enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar: DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes llevan a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento o que representan ajustes positivos. En las DA: se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas las cuales requieren muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades de la empresa que ponen en riesgo directo el éxito de la estrategia, la prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto. En las acciones FO: es un plan que conduzcan a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen la compañía para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución de la estrategia. Y por último las FA: estas acciones y/o estrategias que abarcan los planes adecuados a cada una de las fortalezas

externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del direccionamiento estratégico durante toda su implementación. Tiene prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan la empresa o proyecto.

- **Plan de acción.** Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.
- **Direccionamiento estratégico:** La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico tienen perspectivas que presentan contrastes; Según Betancourt plantea que la direccionamiento estratégico es un concepto más general que contiene al primero. Otros autores tiene opiniones o aportes diversos sobre direccionamiento estratégico por ejemplo: 1) Se establece que es un resultado final que sirve para potencializar el logro futuro de los objetivos de la organización. 2) Se plantean que el objetivo principal del direccionamiento estratégico es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros. 3) Opinan que la importancia del empleo de la estrategia como una herramienta de dirección en un mundo cada vez más cambiante.

  El direccionamiento estratégico por ende se puede interpretar como un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. Otra definición que se encuentra que es un proceso administrativo en el que se crea una visión estratégica, se

establece los objetivos y se formula una estrategia, al implantar y ejecutar dicha estrategia, algunas reflexiones posteriores y con el transcurso del tiempo, se pueden realizar ajustes de acuerdo a condiciones del medio.

El direccionamiento estratégico involucra la ejecución de un plan estratégico con el componente adicional que involucra el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, en otro contexto se puede tomar como un proceso para que los directivos puedan reconocer las relaciones de la compañía con su ambiente, está compuesta de las siguientes etapas: planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio. Y por último el direccionamiento estratégico es la integración entre análisis, decisiones y acciones que la organización lleva a cabo a generar y conservar las ventajas competitivas; En resumen la direccionamiento estratégico se logra cuando se consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva. La actividad estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y fines en la organización y con el enlazamiento entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos, en concordancia con las capacidades de la organización y las demandas del entorno.

2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.

2.1 FEMSA

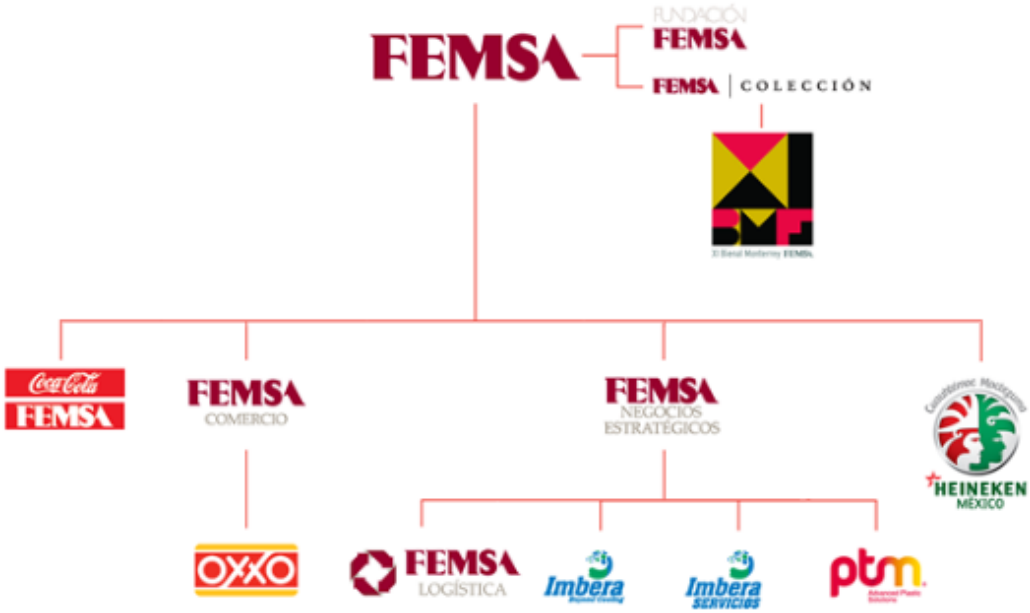
FEMSA nace en 1890 con la fundación de la cervecería Cuauhtemoc, en Monterrey fábrica de vidrio 1899 y después en 1920 fábrica de envases metálicos, 1928 se creó Malta SA para tener acceso a la materia prima de la cervecería. En 1930 exportaciones de manera sistemática, 1936 se funda VISA valores industriales s.a. 1979 adquiere embotellador de Coca-Cola México, 1988 por reestructuración cambia de VISA a FEMSA (Fomento Económico Mexicano S.A.). 1993 nace Coca-Cola FEMSA en negociación con Coca-Cola Company, 2003 FEMSA adquiere Pamanco. En 2004 Asociación con Heineken pasa a comercialización de cervezas FEMSA en Estados Unidas. 2007 adquisición de Jugos del Valle. 2009 Compra embotelladora Brisa e IMBERA compañía productora de enfriadores comerciales.

Es una empresa líder que participa en la industria de bebidas, operando Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo; y en el sector cervecero como el segundo accionista más importante de HEINEKEN, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países. En comercio al detalle participa con FEMSA Comercio, que opera diferentes cadenas de formato pequeño, destacando OXXO como la más grande y de mayor crecimiento en América Latina. Todo esto apoyado por un área de Negocios Estratégicos.

Datos Relevantes: Opera en diez países: México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil, Argentina y Filipinas. Tiene más de 200,000 colaboradores. En su estructura: FEMSA opera tres Unidades de Negocio: Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio y FEMSA Negocios Estratégicos, esta última brinda apoyo y engloba a FEMSA Logística,

IMBERA y Plásticos Técnicos Mexicanos, PTM. Adicionalmente, FEMSA es el segundo accionista más importante de HEINEKEN, con el 20% de esta cervecera a nivel mundial.

Figura 3. Estructura de FEMSA. Fuente: Intranet Empresarial



2.2 IMBERA.

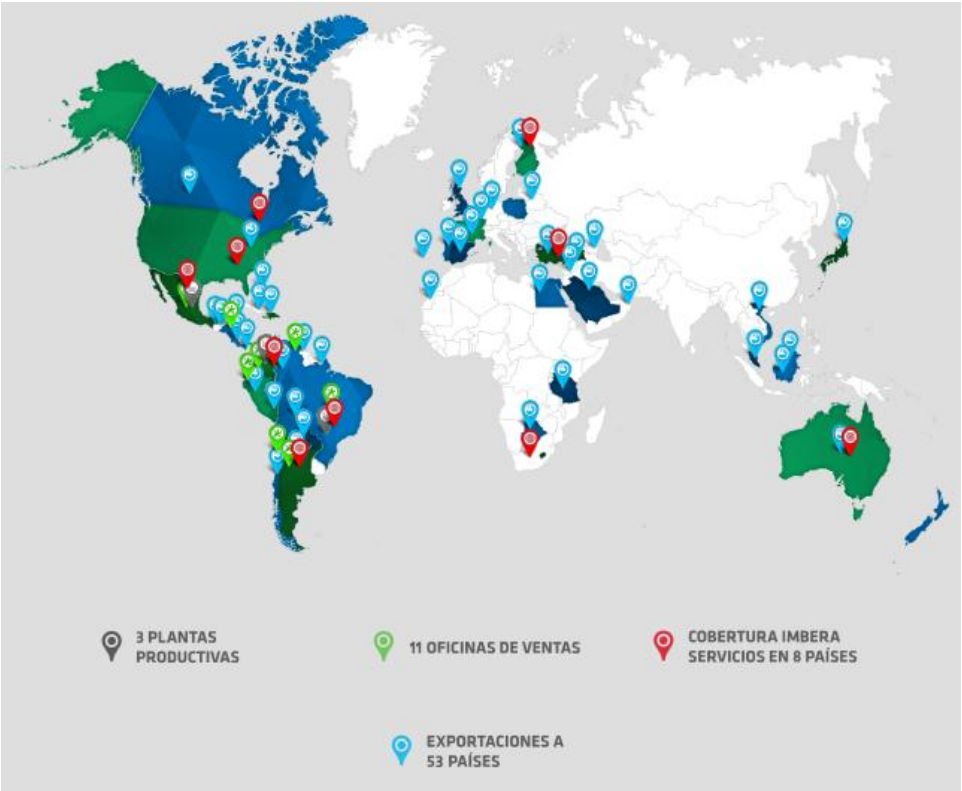
IMBERA: Es una empresa con presencia internacional dedicada, desde 1941, al diseño, desarrollo y fabricación de enfriadores comerciales. Su Misión: Frío consistente, diferenciado y sostenible en puntos de venta. IMBERA es la segunda empresa a nivel mundial en la industria de refrigeración comercial, y la única con alcance en todo el continente americano a través de tres operaciones. Cuenta con 3 plantas productivas ubicadas en: San Juan del Río, Querétaro, en México. Valle del Cauca, Cali, en Colombia. Itú, São Paulo, en Brasil. Atiende a 1.3 millones de enfriadores al año, por medio de nuestra división IMBERA Servicios.

IMBERA servicios es la división de mantenimiento, venta de partes y refacciones para refrigeración comercial más grande del continente americano. Cuenta con más de 2,500 colaboradores en más de 90 centros de servicio propios y 260 centros autorizados a lo largo del

continente. Atiende cerca de 1.3 millones de enfriadores y proporciona más de 100,000 servicios mensuales a nivel continental. Cuenta con oficinas en 9 países del continente americano: México, Colombia, Brasil, Venezuela, Perú, Argentina, Panamá, Chile y Ecuador.

IMBERA, una empresa que forma parte del grupo FEMSA, cuenta con más de 75 años de experiencia en el mercado de fabricación y distribución de equipos de refrigeración y congelación, logra ser el segundo productor a nivel mundial de la categoría. Gracias a su constante innovación, nuestros productos son elaborados con Componentes de Última Tecnología que contribuyen a una mejor funcionalidad y un mayor ahorro de energía.

Figura 4. Mapa de operaciones de IMBERA a nivel mundial. Fuente: Intranet Empresarial



2.3 FRIOMIX DEL CAUCA.

FRIOMIX: 1987 FRIOMIX S.A. Se crea en Bogotá el 27 de agosto, atendiendo la necesidad que tenía la embotelladora de productos Coca Cola en Colombia (Indega posteriormente

Panamco) de un suministro propio y estable en cuanto a equipos dispensadores Post-Mix y Pre-Mix, productos plásticos y químicos (en especial jabones y lubricantes) en la línea de embotellado. En1997 FRIOMIX DEL CAUCA S.A. es pionera en Colombia en el desarrollo y comercialización de equipos que trabajan con GASES ECOLÓGICOS. Por tal motivo se obtiene el sello UTO (Unidad Técnica de Ozono), otorgado por el Ministerio del Medio Ambiente, respaldado por el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para la protección del Medio Ambiente), de esta forma cumplimos con uno de los principales objetivos como la preservación y conservación del medio ambiente.

1998 Por el deseo de impulsar su orientación al mercado externo se traslada al municipio de Caloto- Cauca, zona de gran auge comercial e industrial, que facilita la importación y exportación de productos por su cercanía al Mar Pacífico; que además brinda oportunidades en cuanto a exención de impuestos, beneficios tributarios, modernización y flexibilidad. Cambiando de razón social a FRIOMIX DEL CAUCA S.A. El 3 de agosto de 1999 FRIOMIX abre Nueva Planta en el Parque Industrial del Cauca se inaugura la planta de FRIOMIX del Cauca, que nace con la connotación de fabricar los enfriadores, neveras y botelleros para la compañía Panamco-Indega, embotellador de productos Coca Cola. La planta se ubicó en el municipio de Caloto, Cauca, y la decisión de establecerla allí tuvo que ver con las ventajas tributarias concedidas a las empresas que se instalen en la región de influencia de la Ley Páez.

2003 FEMSA integra a su operación al grupo Panamco dueño de FRIOMIX del Cauca, de esta forma la Compañía empieza a depender de Coca Cola FEMSA Colombia, y se inician negociaciones para que FRIOMIX le reporte al grupo FEMSA Empaques, específicamente a Vendo de México S.A. empresa de refrigeración. 2004 La empresa pasa a ser parte de la división de negocios estratégicos del grupo FEMSA, FEMSA EMPAQUES. 2005 FRIOMIX DEL

CAUCA S.A. obtiene el la certificación de ISO 9001:2000 por el diseño, fabricación y venta de productos de refrigeración comercial y venta de canastas plásticas. Este certificado es el resultado del trabajo orientado a la mejora y optimización constante de los procesos, que siempre buscan superar las expectativas de nuestros clientes.

2008 FRIOMIX DEL CAUCA S.A. se encuentra en un proceso de homologación de procesos administrativos y de productos con la casa matriz VENDO de México, con el uso de sistemas de información y programas como el sistema integral de trabajo SIT y SAP con los que se han logrado grandes avances a nivel administrativo y operativo. Se atiende la auditoría de recertificación realizada por ICONTEC, renovando el certificado del sistema de gestión de calidad con cero no conformidades. 2009 FRIOMIX DEL CAUCA S.A. inicia el uso del SIT gestión de Calidad, evidenciando un cambio muy positivo de la documentación del sistema de gestión de calidad. Se obtiene el certificado en la norma actualizada ISO 9001 versión 2008.

FRIOMIX DEL CAUCA S.A. decide integrar al SGC el sistema de gestión Ambiental y crea el departamento de gestión ambiental. 2010 Se inicia el proceso de implementación del SGA 2011 Recertificación del sistema de gestión de Calidad con cero no conformidades. FRIOMIX ingresa en Octubre como usuario del régimen franco, lo que le brinda un marco jurídico importante para potencializarlo en el mediano plazo como empresa líder del mercado latinoamericano. Las inversiones por 4.5 millones de dólares en los próximos 3 años, le permitirá desarrollar proyectos que a la vez que mejoran su productividad y calidad tendrán un impacto ambiental positivo, entre otros está la reducción del consumo de energía y la eliminación del 141b como agente espumante.

2012 Certificación del sistema de gestión Ambiental, tras un arduo proceso y esfuerzo de toda la empresa se logra certificar nuestro sistema de gestión ambiental, por medio del cual

lograremos garantizar a nuestros clientes y nuestras partes interesadas una adecuada gestión de los recursos.

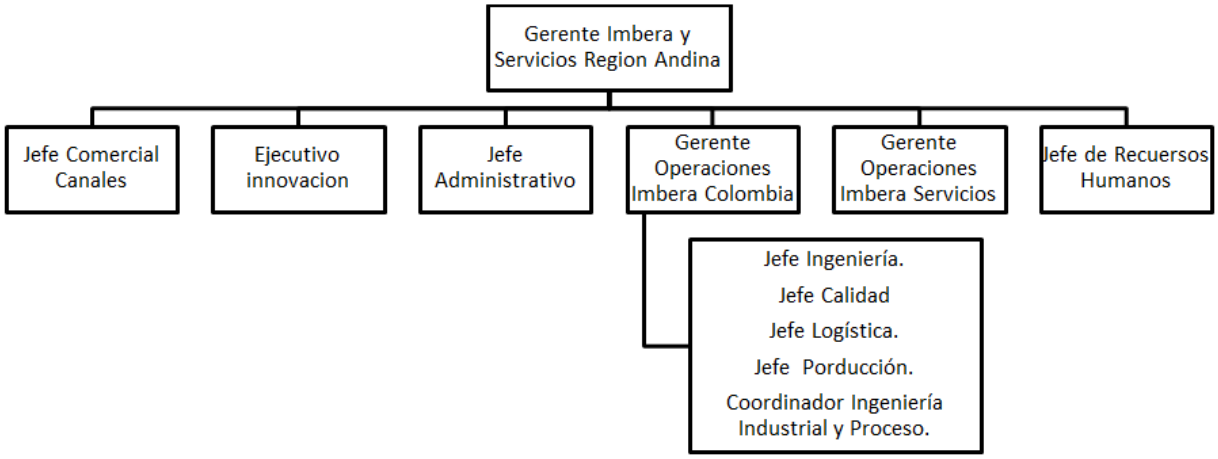
En octubre se establece la nueva marca de la compañía "IMBERA " buscando consolidar una marca única para las tres plantas del grupo. Una de las plantas de refrigeradores más grandes de Colombia, FRIOMIX, adquirió el nombre de la ensambladora mexicana IMBERA, con el objetivo de unificar marcas y tener una misma imagen a nivel global, gracias al rendimiento positivo de las operaciones que registraron durante 2012. 2014 Recertificación sistema de gestión de Calidad. 2015 Recertificación sistema de gestión ambiental.

Tabla 1 Ficha de la empresa FRIOMIX del Cauca. Fuente: Entrevista Jefe de RH.

Nombre	FRIOMIX del Cauca (FRIOMIX del Cauca)
NIT	817000823-9
Forma Jurídica	Sociedad por Acciones Simplificadas
Registro mercantil	015045594
Actividad económica	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general ncp
Dirección	Parque Industrial y Comercial del Cauca. Etapa 2. Lote 3.
Sector	Refrigeración comercial
Numero empleados	350 personas
Venta	72.000 refrigeradores al año 18% de ingresos de IMBERA.
Correo	FRIOMIX @eFEMSA.com

Organigrama

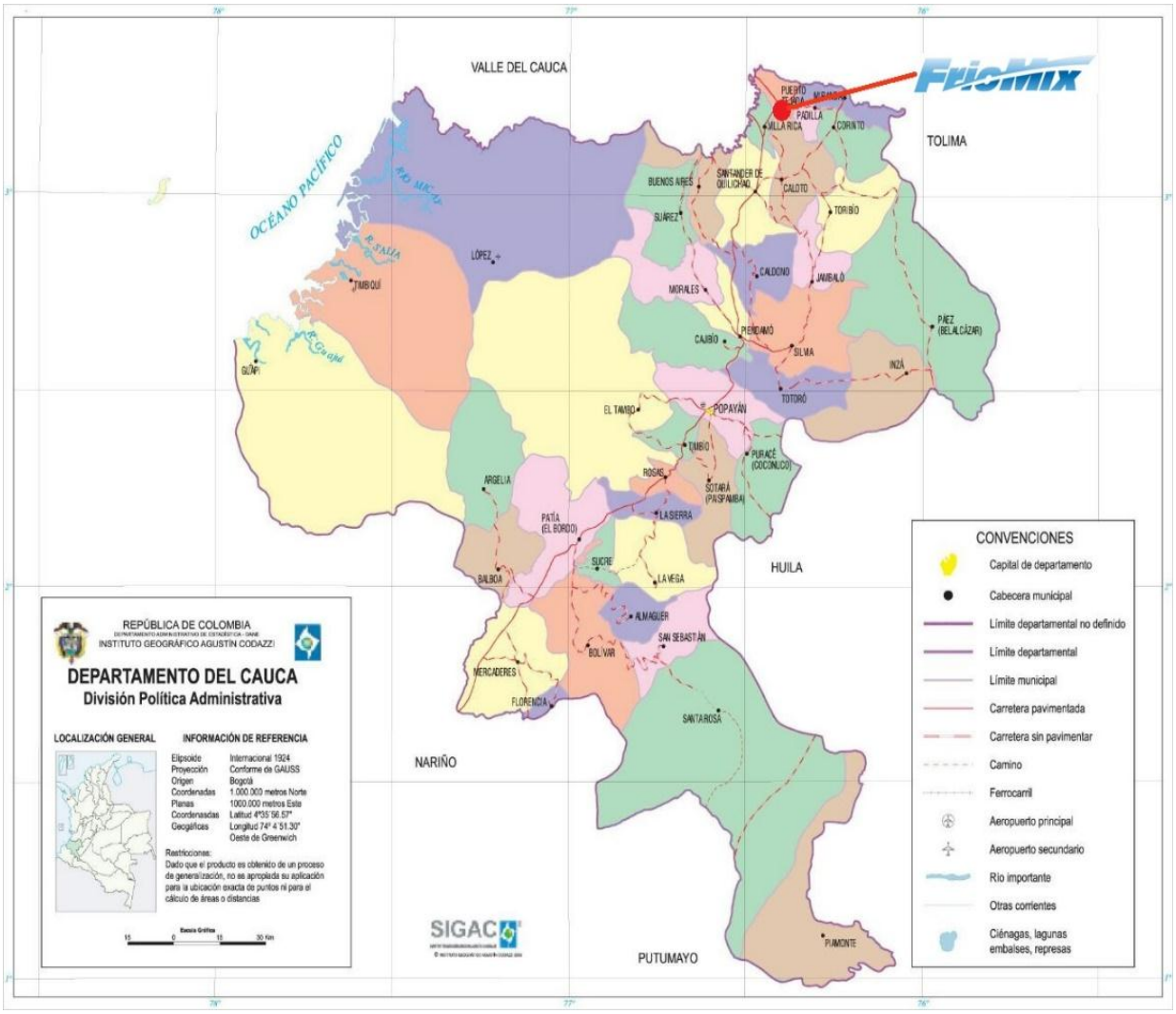
Figura 5. Organigrama FRIOMIX del Cauca. Fuente: Intranet. Portal RH.



La organización está ubicada en la zona del Norte del Cauca en el Parque Industrial y Comercial del Cauca

Etapa 2 Lote 3 Caloto, Cauca y adscrita al convenio de Zona Franca permanente del Cauca.

Figura 6 Mapa de Ubicación Territorial e Información de la empresa FRIOMIX del Cauca. Fuente Sigac e Intranet Empresarial.



Mapa del Cauca

Empresa

Ensamble de partes

Producto Final

2.3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En este contexto general la empresa FRIOMIX del Cauca como parte de IMBERA que pertenece a FEMSA, una de las empresas de consumo más grandes de América-Latina, con un alcance de más de 215 millones de consumidores, sus operaciones incluyen el embotellador independiente de Coca-Cola más grande del mundo, más de 10.000 tiendas de conveniencia OXXO y una importante inversión en Heineken. IMBERA, cuenta con un experimentado grupo de diseñadores, ingenieros y técnicos que buscan que sus equipos ofrezcan la más alta eficiencia en el consumo energético y el menor costo de pertenencia de la industria, junto con frío constante garantizado en la exhibición de productos en el punto de venta.

IMBERA ofrece un sistema integral de mantenimiento para el punto de venta durante el ciclo de vida de sus productos: Instalación, mantenimiento en ruta y en piso, rehabilitación y disposición final. También ofrece la venta de refracciones y accesorios en los diferentes modelos de todas las marcas, además tiene la mayor garantía del mercado es decir 2 años. En cuanto a Sostenibilidad se Aseguran de generar el mínimo impacto ambiental durante el ciclo de vida de sus enfriadores. Lo cual permite ofrecer el Menor Costo Total de Propiedad (TCO) y el menor impacto ambiental del mercado (Life Cycle Climate Performance).

En cuanto a la inversión extranjera y el comercio y los negocios internacionales: Colombia es un punto estratégico de IMBERA para abastecer el mercado suramericano. La empresa, que es uno de los negocios estratégicos del grupo mexicano FEMSA, es el segundo mayor fabricante de refrigeradores comerciales del mundo.

IMBERA tiene una planta de producción en Caloto, Cauca, (FRIOMIX DEL CAUCA) desde la que atiende el mercado local y también sus clientes en Venezuela, Ecuador y Perú. La planta inicio las exportaciones al mercado centro americano: Guatemala, Honduras, Salvador.

Actualmente, FRIOMIX puede producir 100 mil unidades al año. Fabrican refrigeradores verticales de 1,5 a 72 pies cúbicos de capacidad, botelleros horizontales y congeladores verticales. Para expandir su mercado, la firma adelanta un proyecto en Colombia al aumentar su capacidad instalada a congeladores horizontales, equipos mixtos, entrar en el negocio de Foodservice dando versatilidad a las necesidades de clientes.

Si bien no se tiene las cifras del monto de la inversión se requerirá para esta obra, el gerente de IMBERA en la región Andina, Jorge Mario Restrepo, explicó: Están implementando un proyecto de ampliación y modernización de la planta actual, así como la diversificación del portafolio de productos, por ejemplo, con la entrada del nuevo gas refrigerante: Los refrigerantes ecológicos son aquéllos que reducen el impacto potencial en el calentamiento global. Los más populares, de uso común en Europa y China, son los Hidrocarburos (HC) como el Propano (R290) e Isobutano (R600), cuyo GWP es menor a 10. El CO2 es otra alternativa de refrigerante que tiene un bajo impacto y ha sido seleccionado por Coca Cola para suministrar sus equipos a partir del 2012, reduce la afectación la capa de ozono y una nueva línea de equipos de congelación.

Aunque IMBERA también tiene una planta en Brasil, que fue inaugurada en el 2010, la producción de esta instalación abastece solo al mercado interno de esa nación. Las condiciones económicas de Colombia son bastante sólidas, estables y su ubicación geográfica es estratégica para atender los mercados de la región Andina y los países de Suramérica.

En cuanto a la estrategia competitiva: IMBERA tiene un poco más del 34 por ciento de penetración en el mercado de refrigeración en América Latina y, en el ámbito local, la firma es la productora más importante, con una cuota de 35 por ciento en las ventas del sector en Colombia. Están orientados a ofrecer soluciones innovadoras y flexibles que cumplan con las necesidades

de refrigeración de sus clientes y a la vez generen nuevas experiencias de compra y consumo. Cabe recordar que, hasta el 2012, la planta de IMBERA en el Cauca en el país se llama FRIOMIX, y mantenía una cifra de ventas anuales en promedio de 60 millones de dólares. En el 2013, FEMSA decidió unificar sus marcas en el exterior y de esta forma la empresa cambió de nombre a IMBERA.

Este cambio parece haber beneficiado a los negocios en Colombia, que en el 2013 cerró con ventas de 73 millones de dólares, lo que representa un incremento del 20 por ciento con respecto al periodo comparable. En volumen de producción, el aumento fue de 38 por ciento, pues en el 2012 la firma sacaba al año 72 mil unidades. Colombia es un mercado con alto potencial de crecimiento en las categorías que requieren productos refrigerados en el punto de venta. Afirma el Gerente. El negocio de fabricación de equipos de refrigeración y mantenimiento es una de las cuatro líneas estratégicas que tiene FEMSA en Colombia, cuya plataforma está compuesta también por FEMSA Coca-Cola , dedicada a la embotellamiento de bebidas, FEMSA Logística y FEMSA Comercio, que maneja la cadena de tiendas de conveniencia Oxxo. En el 2013, en las empresas del grupo en Colombia, se hicieron inversiones por un total de 159 millones de dólares.

La meta para todas las empresas del conglomerado en los próximos cinco años es multiplicar por dos sus ventas, un objetivo que esperan cumplir mediante el crecimiento orgánico de sus instalaciones, pero también a través de adquisiciones. En el caso de IMBERA, aún no se han concretado nuevos negocios para expandir su presencia en el país: tiendas, heladerías, panaderías. Equipos de refrigeración ‘verdes’ Al año, la casa matriz de IMBERA lanza al mercado en promedio 10 productos y 200 variaciones, garantizando que las empresas incluyan en sus planes de acción los diez principios básicos que la industria debe seguir en términos de

responsabilidad medioambiental. La planta colombiana ya tiene la certificación ISO 14001, que fija los más altos estándares en materia de gestión medioambiental.

Entre los proyectos colombianos destacados por el grupo FEMSA en su informe de sostenibilidad está el proyecto de captación de aguas pluviales, que se destinan para el uso de sanitarios de la planta. La iniciativa ha generado un ahorro de 1.385 metros cúbicos de agua durante sus primeros ocho meses de operación.

Por otra parte, los equipos fabricados se especializan por su bajo consumo de energía que, por datos de la empresa, pueden usar hasta 30 por ciento menos de energía que sus competidores. Claro, esto también hace que sean equipos hasta 20 por ciento más costosos que los demás disponibles en el mercado. Al año, la firma lanza en promedio diez productos nuevos y al menos 200 variaciones de los que ya existen en el mercado. La producción de refrigeradores comerciales para ser exportados desde Colombia está recibiendo un fuerte impulso por cuenta de la renovación que la mexicana FEMSA hace en su planta de la zona industrial de Caloto, norte del departamento del Cauca. Con este cambio, IMBERA , filial de la mexicana FEMSA, se consolida como el segundo productor mundial de refrigeradores comerciales y el pionero en incorporación de tecnologías ambientales, hecho que lo hizo merecedor del reconocimiento como One Planet Company, que es entregado, tras auditoría, por el World Wildlife Fund, la mayor ONG conservacionista del mundo. El reconocimiento le fue entregado en la Cumbre de Río G+20.

La transformación de la planta, parte del compromiso asumido por el Gobierno Nacional al obtener el reconocimiento como zona franca, incluye la incorporación de nuevas tecnologías, la transformación de sus procesos productivos y la producción de refrigeradores respetuosos con el medio ambiente, por su menor consumo de energía, el uso de energías alternativas, como las

solares, y el cambio de gases refrigerantes, explicó el ingeniero Hernán Mendoza, gerente de la compañía en México. La planta en Caloto nació a raíz de la Ley Páez (Ley 218 de 1995) mediante el cual se dio impulso a la industrialización del norte del Cauca mediante la entrega de incentivos a compañías nuevas en la zona afectada por el terremoto de ese año. Esta planta atiende las necesidades del mercado colombiano de refrigeradores comerciales en las marcas de FEMSA. También exporta refrigeradores a Venezuela y Ecuador y se está preparando para iniciar ventas a Perú en el corto plazo. Entre sus mercados a conquistar pronto ha identificado a Chile, inicialmente, y posteriormente, a Uruguay, Bolivia y Paraguay. Desde hace 2 años FEMSA ha invertido dos millones de dólares en la adquisición de una inyectora de plástico y el mejoramiento de sus procesos productivos en esta planta, para la que contrató cien operarios más. US$2,5 millones de dólares.

Innovar como principio: En su planta de producción de San Juan de Querétaro, México, IMBERA ha avanzado al sustituir el gas refrigerante tradicional, el 134, por gas propano y CO2. También trabaja en el desarrollo de tecnologías para mejorar el enfriamiento de bebidas gaseosas, refinar el funcionamiento de los motores y reducir el consumo eléctrico. En su planta colombiana cuenta ya con la tecnología que permite el ahorro hasta del 85 % en el consumo de kilovatios de energía eléctrica en su operación. Esto se consigue mediante tecnologías patentadas por la compañía, que incluyen un control inteligente que pone al refrigerador en modo descanso, disminuyendo el consumo de energía, y un compresor que reduce el consumo de energía de las máquinas.

IMBERA ofrece un sistema integral de mantenimiento en el punto de venta durante el ciclo de vida de nuestros productos: Instalación, mantenimiento en ruta y en piso, rehabilitación y disposición final. También ofrecemos la venta de refracciones y accesorios en los diferentes

modelos de todas las marcas, además tiene la mayor garantía del mercado (2 años). Únicos con equipo humano técnico, propio. Capacidad para atender nuestros enfriadores en todo el país. Con la mejor respuesta en tiempos de atención de mercado. Únicos con dos años de garantía. Refrigeración: Atiende equipos de refrigeración comercial durante todas las etapas de su ciclo de vida. Los servicios se enfocan en atender requerimientos como: Instalación. Mantenimiento en ruta. Movimientos (traslados, reubicación y retiro de enfriadores).

Sistema Integral de Mantenimiento (SIM) Suministro de Refracciones: Ofrece servicios de mantenimiento tanto a equipos como a las instalaciones en general, de tal manera que el punto de venta siempre tenga la óptima presentación y esté en las mejores condiciones de operación y seguridad. Su servicio se basa en: Ahorros en gastos de refaccionamiento. Reducción de incidencia de fallas a través de estrategias adecuadas de mantenimiento preventivo. Ahorro energético y sostenibilidad mantenimiento. Suministro de refracciones: Garantiza el abasto de todas las refacciones que los clientes necesita justo en el momento que éstas son requeridas.

Beneficios para los clientes: Un solo proveedor de servicios integrales en el Punto de Venta. Tiempos de respuesta y seguimiento diario a pedidos. Cobertura geográfica. Sistemas de información a nuestros clientes (seguimiento y control de pedidos e información estadística).

Figura 7. Componentes de equipos de frio. FRIOMIX del Cauca. Fuente: Intranet Empresarial

2.3.2 INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE FRIOMIX DEL CAUCA.

Esta es la información estratégica que actualmente cuenta la organización:

Misión: Frío consistente, diferenciado y sostenible en el punto de venta.

Visión:

- Consolidar nuestra posición como empresa líder de la industria de refrigeración de bebidas a nivel mundial.
- Ser líder en el segmento de refrigeración en la industria de Food Service (servicio de comida) en Latinoamérica.

- Incursionar en la industria de la administración de información del punto de venta a través de nuestros equipos.
- Anticipar y atender las necesidades de los clientes excediendo sus expectativas.
- Operar selectivamente de acuerdo a las necesidades y ubicaciones de nuestros clientes.
- Innovación como parte de nuestra Cultura de Trabajo.
- Ser una empresa con enfoque en la atracción, desarrollo y retención del talento.
- Impactar positivamente las comunidades en donde operamos soportados con la metodología de sostenibilidad.
- Duplicar el valor del negocio cada 5 años.

Valores Corporativos:

- Respeto y desarrollo integral de colaboradores: Impulsamos el respeto y desarrollo integral del colaborador y su familia, a fin de que tengan acceso a mejores oportunidades, proporcionando con ello su crecimiento económico, profesional y social.
- Integridad y austeridad: Actuamos de manera honesta, responsable y con apego a los principios éticos, siendo consistente del impacto de nuestras acciones y decisiones, Somos prudentes en nuestro comportamiento y en el uso de los recursos en la empresa.
- Pasión por el servicio al cliente: Estamos enfocados en identificar y satisfacer ñas necesidades de nuestros clientes, buscando siempre su preferencia a través de soluciones innovadoras.
- Creación de valor social: Contribuimos en transformar positivamente nuestras comunidades, a través de la creación simultánea de Valor económico, social y ambiental.

Objetivo Del Sistema De Gestión Integral

- Incrementar la satisfacción del cliente en ventas y servicios.
- Aumentar la competitividad.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Generar en el equipo humano un ambiente laboral sano y adecuado.
- Cumplir con los requisitos de las partes interesadas.
- Cumplir con la normatividad legal aplicable.
- Reducir y prevenir los riesgos asociados a la calidad, medio ambiente y salud y seguridad en el trabajo.

Política Integral: Calidad, medio ambiente y salud ocupacional

En FRIOMIX DEL CAUCA, nos comprometemos a asegurar la sostenibilidad de la cadena de suministro con altos estándares de calidad, para proveer oportunamente equipos de frio y plásticos a nuestros clientes mediante:

Una cultura preventiva y de autocuidado, identificando y gestionando los aspectos ambientales y riesgos laborales, al reducir y prevenir sus impactos.

El cumplimiento de la legislación aplicable y los requisitos de las partes interesadas.

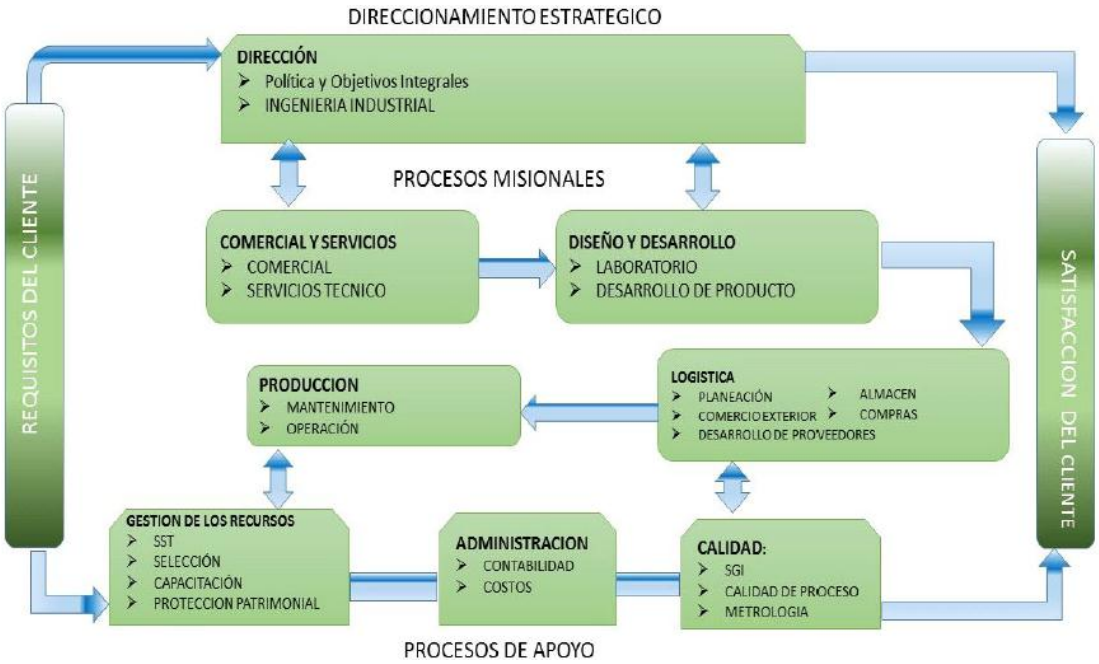
Con un equipo humano leal y competente, comprometido con el mejoramiento continuo.

Descripción de los Procesos

Tabla 2 Descripción de proceso de FRIOMIX de Cauca. Fuente: Intranet Empresarial

PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO
DIRECCIÓN	Asegurar el cumplimiento de los objetivos, definiendo y comunicando políticas, responsabilidades y autoridades; además de asignar los recursos. Evaluar continuamente la eficacia de la organización, mediante el seguimiento al desempeño del sistema de gestión integral garantizando la expansión y permanencia en el mercado. Matriz de Gestión
COMERCIAL Y SERVICIO	Captar y traducir las necesidades del cliente, garantizar la comunicación efectiva para proveerles satisfacción con productos y atención oportuna a sus requerimientos posventa, incrementando la participación en el mercado.
DISEÑO Y DESARROLLO	Diseñar y desarrollar productos de refrigeración para satisfacer las necesidades del cliente mediante la planeación, revisión, verificación y validación de los nuevos diseños o cambios que se presenten, teniendo en cuenta el componente ambiental en cada uno de los productos.
LOGISTICA	Planear la fabricación y el abastecimiento de materiales necesarios asegurando suministro, calidad y precios competitivos. Así mismo coordinar las operaciones de recepción, almacenamiento, preservación y entrega de materias primas y producto terminado, teniendo en cuenta que dichos procesos cumplan con los lineamientos a nivel ambiental definidos por la empresa y las autoridades ambientales.
PRODUCCIÓN	Fabricar el producto garantizando, calidad, productividad, entrega oportuna y buen uso de los recursos.
GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Proveer los recursos, ambiente e infraestructura necesarios para garantizar el correcto funcionamiento de la organización, además de seleccionar, formar y actualizar continuamente al talento humano.
CALIDAD	Asegurar la calidad del producto terminado, mediante el cumplimiento a procedimientos, el seguimiento a la percepción del cliente y la implementación de acciones.

Figura 8. Mapa de proceso de FRIOMIX. Fuente Intranet Sistema Integral de Trabajo.



A continuación se describe detalladamente cada uno de los procesos de la figura N°8.

<u>Dirección:</u> Éste proceso define los lineamientos del Sistema de Gestión y controla el cumplimiento de los objetivos integrales por medio de los resultados de indicadores medidos mensualmente. Además debe asegurar la disponibilidad de los recursos e información necesarios para lograr la satisfacción del cliente, asignando responsabilidades y autoridades en la organización. Se controla el desempeño del sistema de calidad por medio de auditorías internas, monitoreo de los procesos, datos que alimentan el informe de la dirección, herramienta con la que se toman decisiones respecto a las necesidades y recursos asignables al SGI para el cumplimiento de los objetivos. La participación en éste proceso es de la gerencia, Jefes, Ingeniero SGI y equipos de gestores.

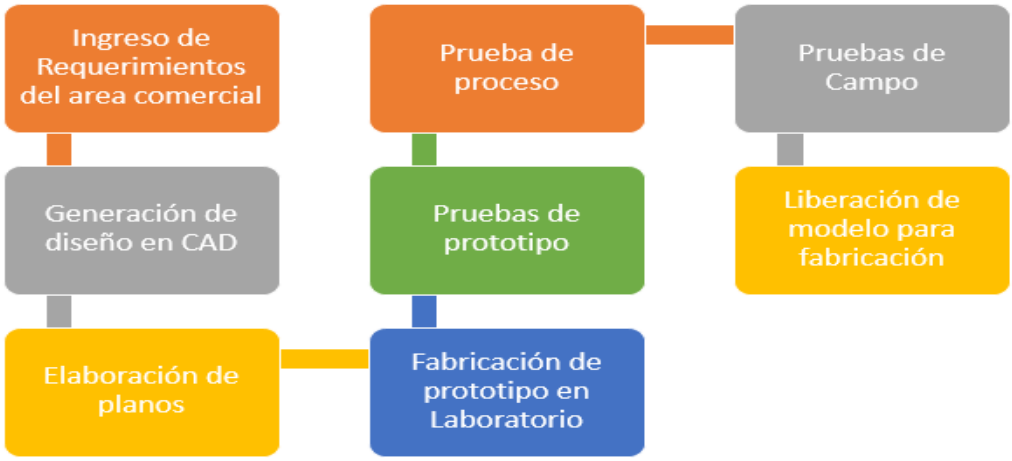
<u>Comercial y servicio</u>: Es el responsable de conocer y entender a los clientes y convertir todos sus requerimientos en entradas claras, que nos conduzcan no solo a satisfacer, sino a superar y exceder sus necesidades. Contamos además, con un programa de medición de la satisfacción de nuestros clientes con el cual indagamos su percepción sobre nuestro producto y servicio, con el fin de encontrar y desarrollar oportunidades de mejora. Nuestra cadena de valor en su búsqueda

de la satisfacción del cliente, cuenta con personal dispuesto constantemente a escuchar sus quejas, las cuales son solucionadas por nuestro personal de servicio técnico o nuestros proveedores de servicio técnico. En éste proceso intervienen el área comercial y servicio.

Figura 9. Mapa de proceso área comercial. Elaboración propia

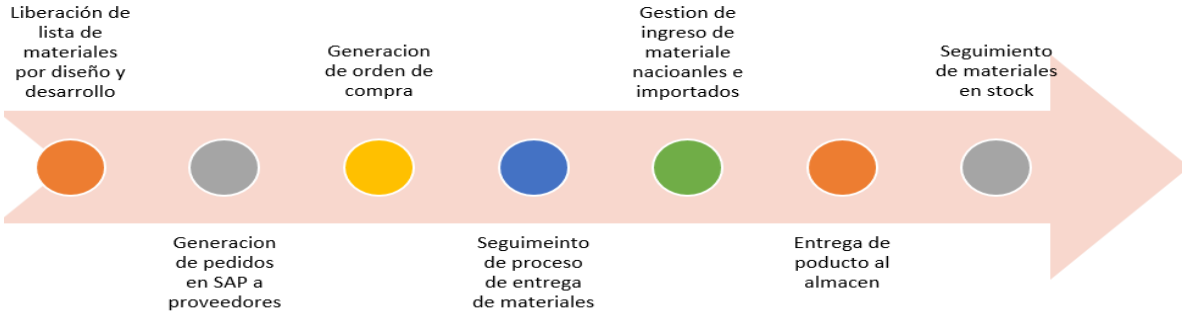
Diseño y desarrollo: Nuestro flujo de valor, continúa con el desarrollo del producto a través de una cuidadosa planificación de nuestros diseños y desarrollos, en la cual ejecutamos verificaciones y validaciones de nuestros prototipos, siempre acompañados de equipos de alta confiabilidad y las apreciaciones del cliente. Las áreas participantes en éste proceso son, comercial, ingeniería, costos, servicio y producción.

Figura 10 Mapa de proceso de Diseño y desarrollo. Fuente. Elaboración propia



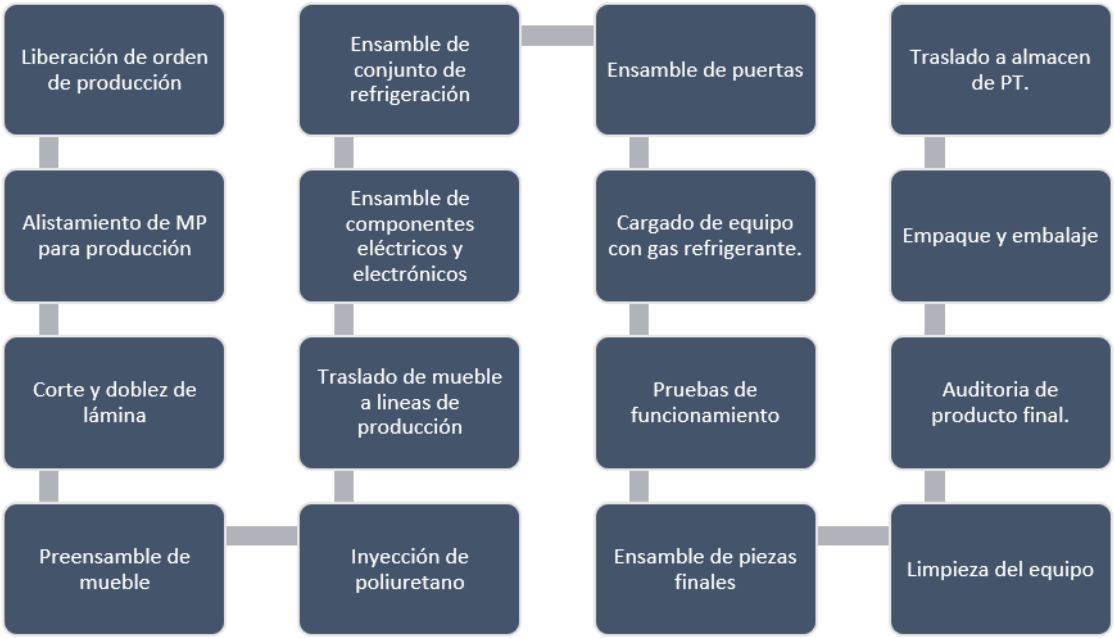
Logística: Es responsable de recibir la información dada por el cliente interno asegurando el abastecimiento de las materias primas y definir los programas de fabricación, basados en nuestra capacidad de planta y disposición de materias primas para asegurar la entrega oportuna al cliente. Además en el proceso se asegura que los proveedores sean confiables, cumplan con los estándares de calidad, medio ambiente y seguridad industrial que apliquen y se encarga además que las materias primas tengan una disposición adecuada de almacenamiento. Así mismo, contamos con un detallado proceso de selección y desarrollo de proveedores, con el cual buscamos generar relaciones de mutuo beneficio, además de la confiabilidad en materia prima suministrada y su disposición adecuada de almacenamiento y entrega. En este procedimiento se incluyen a proveedores de servicios ambientales y las actividades específicas en este caso. En el proceso intervienen las áreas, comercial, ingeniería, logística, almacén y calidad.

Figura 11. Mapa de proceso área de logística. Fuente Elaboración propia.



Producción: La elaboración de nuestro producto, se hace bajo condiciones controladas por medio del seguimiento y medición constante de las variables de producto y de proceso que afectan su calidad y/o el medio ambiente; además el producto es identificado durante su producción y entrega para el almacenamiento, es verificado antes de ser entregado para su embalaje, por medio de pruebas funcionales realizadas por nuestro personal y con equipos de alta confiabilidad. En el proceso intervienen las áreas de ingeniería, producción, mantenimiento y calidad.

Figura 12. Mapa de proceso de producción de FRIOMIX de Cauca. Fuente: Elaboración Propia.



Gestión de los Recursos: Contamos con áreas responsables de seleccionar personal idóneo y fortalecer en él su compromiso con el sistema de gestión integral, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes además de proporcionar recursos de capacitación y actualización, desarrollo organizacional, adecuación de los ambientes de trabajo por salud ocupacional y control operacional de los aspectos ambientales

Garantiza el suministro oportuno de los recursos económicos o de otra clase apoyados en los resultados y proyecciones financieras. Garantizar que los actos de la compañía estén enmarcados dentro de las normas legales vigentes. Además de asegurar el estado idóneo de la infraestructura o adecuaciones si son necesarias. En éste proceso intervienen las áreas de mantenimiento y metrología, recursos humanos y la administrativa.

Calidad: El área de Calidad es el responsable de controlar y asegurar la calidad de los productos finales, a través de los procesos de producción, de esta manera proporcionar confianza en el producto terminado. Contamos con un laboratorio de metrología, nos permite asegura que nuestros dispositivos de medición y seguimiento son los idóneos para certificar la conformidad

del producto con los requisitos del cliente. Este proceso, dispone de controles en el aseguramiento de la calidad del producto en proceso y terminado.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

Según la ANDI (2017) El año 2016 podría contextualizarse como un año de incertidumbre económica, política, además de la fuerte volatilidad en los mercados y desaceleración económica, dentro del plano nacional e internacional, teniendo en cuenta la irregularidad los mercados de Estados Unidos, la Unión Europea; China que han sido los motores de la economía mundial. En América Latina, los países de la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú,), donde se viene consolidando una política económica y comercial integrada, así como un ambiente de confianza entre inversionistas nacionales y extranjeros. Al contrario, están los países en proceso de recuperación como es el caso de Argentina, Brasil. Además las regiones con fuertes desequilibrios macroeconómicos como Ecuador y Venezuela. Esta incertidumbre en materia económica, se convirtió en una revisión permanente de los crecimientos de analistas y entidades multilaterales a la baja.

Basados en la opinión de Leonardo Bravo y Jorge Saza, en revista dinero (2017) El país tiene todo servido para ser el mejor de la región en diez años. ¿Demasiado optimista? No si se miran algunos indicadores importantes. En las condiciones actuales Colombia tiene todo servido para ser el país de mostrar de América Latina.

Las tendencias muestran que Colombia a la vuelta de unos cuantos años estaría frente a: grado de inversión, mercado interno amplio (Colombia + Zona Andina + Centro América) y con gran zona de influencia (TLC con varios países), creación masiva de empresas y mayor cultura del emprendimiento, postconflicto, llegada de inversión extranjera directa no petrolera, alta biodiversidad, capital humano local y extranjero mejor capacitado.

Tabla 3 Datos de proyección de PIB del Banco Davivienda 2017-2020 (No real). Fuente: Davivienda.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

Crecimiento Anual

Rubro	2016*	2017	2018	2019	2020
Agricultura, Ganaderia y Caza	1.3%	2.7%	2.1%	2.3%	2.4%
Explotación Minas y Canteras	-3.8%	-2.3%	-2.9%	1.2%	-1.0%
Industria Manufacturera	9.3%	4.1%	2.9%	1.5%	-1.7%
Suministro Electricidad, Gas y Agua	1.9%	2.1%	1.8%	2.0%	1.8%
Construcción	8.8%	16.2%	12.4%	4.3%	-2.1%
Comercio, Reparación y Hoteles	2.5%	2.4%	2.4%	2.3%	2.3%
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	1.7%	1.8%	1.9%	1.9%	1.9%
Establecimientos Financieros, Seguro y Actividades Inmobiliarias	3.2%	3.2%	3.0%	3.1%	3.1%
Servicios Sociales	2.5%	2.9%	2.9%	2.9%	2.8%
PIB	**2.6%**	**3.7%**	**3.2%**	**2.6%**	**1.4%**

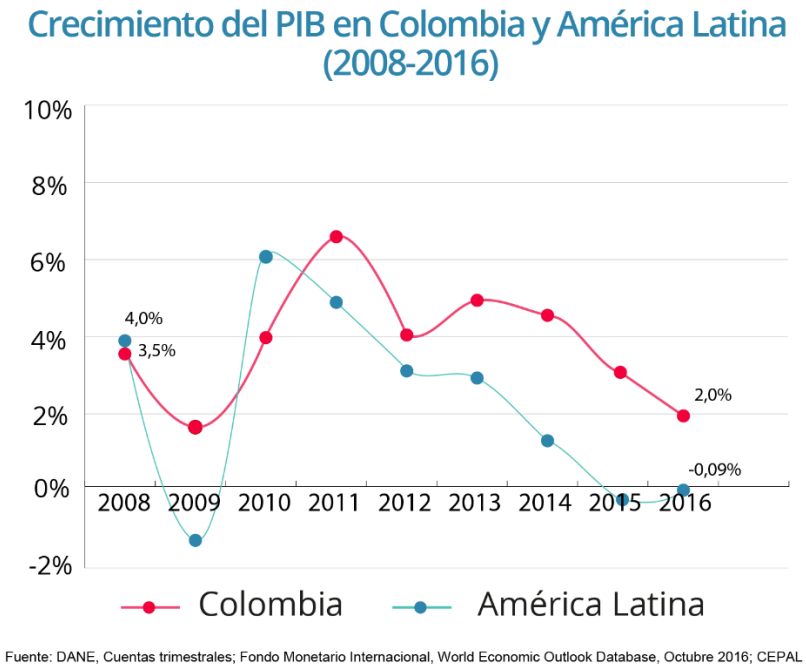
Se enfatiza en aclarar que estas estimaciones presentadas en el cuadro anterior están abiertas a modificaciones de acuerdo a los nuevos acontecimientos. Por cifrar un caso, el sector de la construcción podría mejorar sus perspectivas hacia 2021, en la medida en que se desarrollen nuevos proyectos que hoy en día están contemplados. Pero en general la economía colombiana evidencia es una falta de crecer más rápido y sostenidamente, mejorar la eficacia del aparato judicial, mayor infraestructura física e institucionalidad pública, innovación, investigación y desarrollo en ciencia y tecnología y disminución de la pobreza. Basados en la presente opinión este cambio estructural en Colombia está generándose ya que el estado está haciendo su tarea a nivel macro, pero lo más importante es el microsalto está viniendo del sector privado y sobre todo de empresas pequeñas y nuevas.

En el 2017 con un entorno nacional de relativa mayor tranquilidad, la prioridad tiene que centrarse en recuperar tasas de crecimiento altas y sostenidas, convertir al país en una región atractiva a la inversión y a la creación de nuevas empresas, garantizar la certidumbre jurídica,

atacar la corrupción y el contrabando, reducir la informalidad e insertarnos en las Cadenas Globales de Valor, trabajar en la apropiación empresarial e institucional de las tecnologías emergentes, entre otros. Todo esto implica poner como eje central una estrategia de competitividad.

Mejores perspectivas macro: Desde el punto de vista macroeconómico el crecimiento positivo retornó desde el 2010 y el consumo de los hogares volvió a impulsar la demanda, cambio de endeudamiento de negativo a estable. Por ende, todo indica entonces que antes de lo pensado el anhelado grado de inversión tiene amplias posibilidades de retornar.

Grafico 5 Comportamiento de PIB entre 2008-2016. Fuente DANE



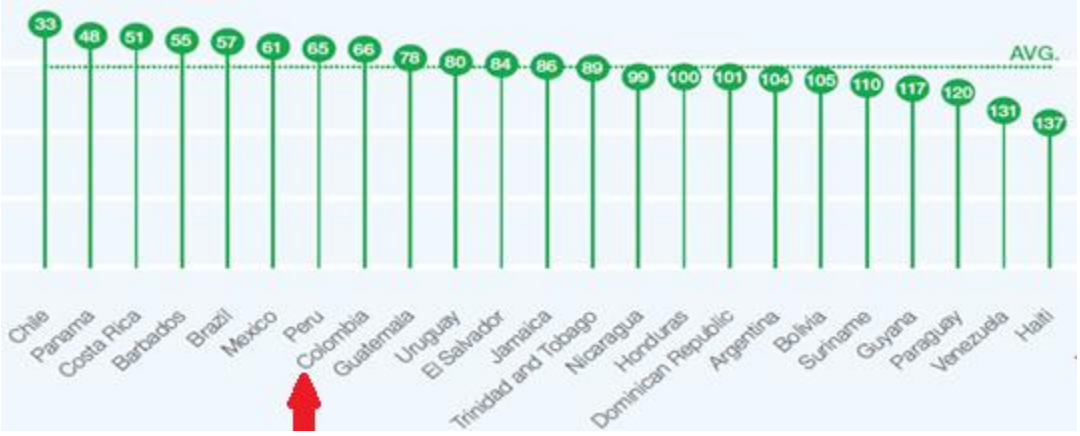
El bajo crecimiento de la economía colombiana en el año 2016, se vio influenciado principalmente por la caída en los sectores de la minería y transporte principalmente, cayendo 0,1% y 6,5% respectivamente. Este comportamiento negativo estuvo asociado con la dinámica del sector de hidrocarburos. Por otro lado, cabe destacar el buen desempeño de la construcción, los establecimientos financieros y la industria manufacturera, los cuales tuvieron un crecimiento

anual de 4,1%, 5% y 3% respectivamente. Mejor competitividad y ahora en el radar de inversionistas internacionales: El entorno muestra que en el terreno internacional se han hecho avances para que el país empiece a destacarse. En el informe "Doing Business Colombia" del Banco Mundial.

Grafico 6 Competitividad y relaciones internacionales. Fuente Banco Mundial 2017.

En 2017 Colombia es el país con uno de los mejores rankings de América Latina, por encima de Chile, Perú, Panamá y Brasil. Esto muestra que la facilidad para la formación de empresas y reducción de trámites avanza rápidamente. El World Economic Forum reveló que Colombia conserva el puesto 66 en el ranking de la competitividad mundial, muy cerca de México (61), pero aún lejos de Chile (33).

Grafico 7 Ranking de Competitividad Latinoamérica 2016. Fuente Banco Mundial.

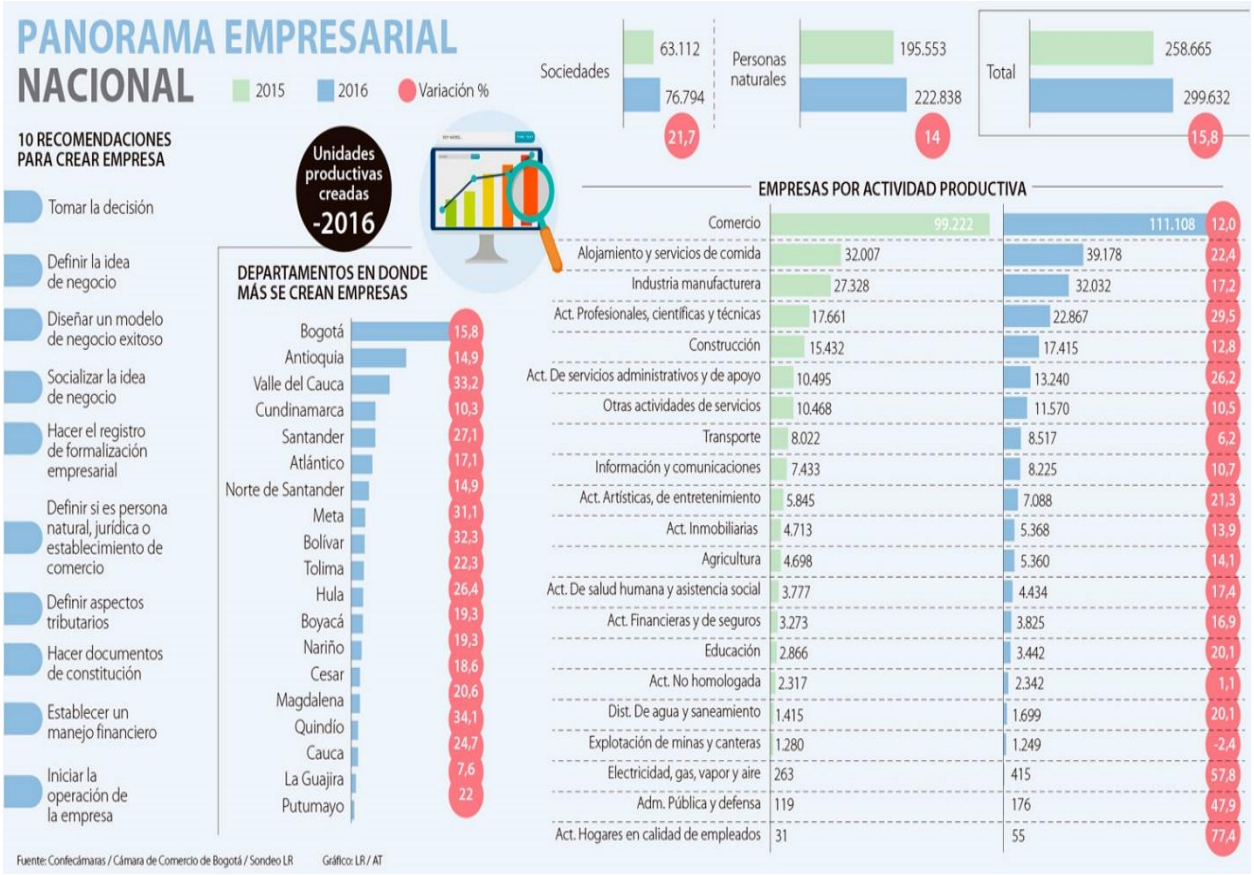


Se destaca la resistencia del sistema crediticio a la crisis financiera internacional, el crecimiento poblacional y las perspectivas del consumo privado interno. Con esto el país entró en el radar de los inversionistas globales que tienen expectativas crecientes y de largo plazo. Mercado interno amplio y tratados de libre comercio, dada la posición geográfica se prevé que el mercado colombiano interno y el mercado considerado como local en Colombia va a ir desde México hasta Perú pues los colombianos jugaremos de locales en Centroamérica y en la Zona Andina (Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia e incluso Perú). Además las multinacionales y las empresas van a seguir escogiendo a Colombia como centro de operaciones regional apoyado en otros países como Panamá, dada su posición estratégica de Buenaventura y Barranquilla. Existe también una alta probabilidad que en el año 2020 Colombia va a tener firmados acuerdos de libre comercio con: Estados Unidos, Comunidad Económica Europea, Corea, Japón y China. Estos acuerdos van a fortalecer la exportación hacia estos mercados y van a fortalecer la idea de que hacer inversión en Colombia tiene más y mejores garantías jurídicas.

Anexo a lo anterior se encuentra la consolidación de un ecosistema empresarial en elcontexto existen concursos y plataformas que incentivan la creación de nuevas empresas con sus

respectivos planes de negocio, en un vistazo a manera general en curso avanzan 15 concursos nacionales sobre emprendimiento y creación de empresa, está en apogeo en nacimiento de nuevas firmas. Entre 2015 y 2016 se observa un promedio de emprendimiento del más del 10 por ciento en todo el territorio nacional.

Grafico 8 Panorama empresarial. Fuente, Confecamaras. Cámara de Comercio de Bogotá, La república.



Por otro lado, Colombia vislumbra los primero brotes de la industria de capital de riesgo, Al respecto se habla de unos US$1.180 millones en aportes de capital listos para ser invertidos en iniciativas privadas. Esto sumado a que las empresas más grandes han encontrado nuevas formas de financiación tal y como ha ocurrido en años anteriores, con emisiones de deuda privada hasta por $8,4 billones muestran que el ambiente sigue en ebullición.

Grafico 9 Panorama capital a riesgo para inversión extranjera. Fuente, Riesgo país toca mínimos de 13 meses, Portafolio 2016.

En 2016, los inversionistas internacionales han aumentado su disposición a asumir riesgos, en particular en los mercados emergentes. Precisamente, esta situación se ve reflejada en los indicadores de riesgo país de los mercados emergentes, entre ellos Colombia. Estos índices, que no son otra cosa que la diferencia de las tasas de los bonos locales con los de Estados Unidos (considerados los más seguros del mundo), han tenido una baja marcada.

En conclusión el entorno en general está dando señales claras; es necesario crecer más rápido y sostenidamente. Por ahora el crecimiento económico en términos de los rivales directos de Colombia en la región se vislumbra tranquilo, en el campo de la competitividad Colombia es necesario mejorar la eficacia del aparato judicial, mayor infraestructura física e institucionalidad pública. Además de crear empresa requiere un cambio en la naturaleza colombiana que debería empezar desde la educación básica. El Estado debe ser un proveedor de política integral que propicie el crecimiento de nuevas empresas. Innovación, investigación y desarrollo en ciencia y tecnología son otros elementos que complementan una ecuación donde el sector privado puede ser un motor del crecimiento económico.

3.1 ANÁLISIS DE MACROAMBIENTE.

Las industrias de refrigeradores comerciales se mantienen atentas al panorama a fin de estar listas ante las solicitudes del mercado o para enfrentar el desafío con la oferta de productos revolucionarios; sin embargo, al final lo que determina la velocidad de las innovaciones es el mercado. Principales requerimientos que impulsan la industria de los refrigeradores: Consumo de energía, Volumen interno de los refrigeradores, Desempeño de enfriamiento, Apariencia externa y Mantenimiento. Se tiene las variables del entorno para identificar oportunidades o amenazas del mismo, que den las directrices hacia la toma de decisiones estratégicas para consolidar el mercado a 2021.

Las empresas del sector operan en un macroambiente basado en los acontecimientos del entorno económico, político, social, tecnológico, clientes competidores, la legislación y regulaciones gubernamentales, ambiente geofísico. El macroambiente comprende los factores e influencias relacionados en lo que sucede externamente de las compañías, y son imprescindibles para análisis y la toma las decisiones finales de las mismas. Estas variables macroambientales intervienen sobre los caminos, objetivos, estrategias y modelo mercado se adoptaran para el futuro. A continuación se presenta un análisis de las variables más representativas del macroambiente y cómo estas afectan a las empresas del sector y el grado de afectación en mayor o menor proporción.

La empresa FRIOMIX del Cauca se encuentra ubicada geográficamente en Colombia, Sur América, el Cauca es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacifico, donde se encuentra ubicada cerca del puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el

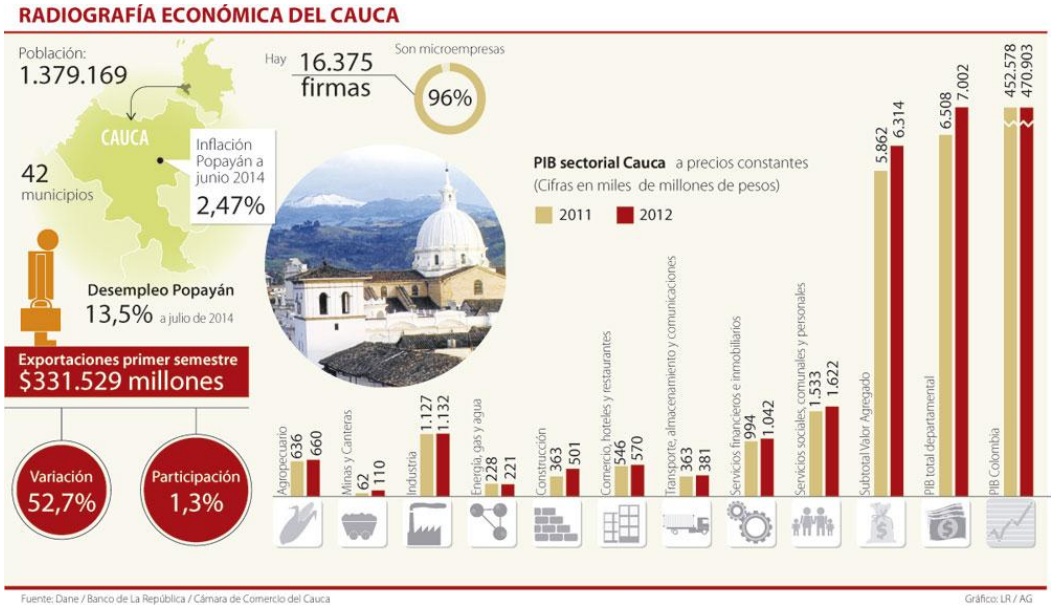
inmenso movimiento de carga importación y exportación que por allí se registra. El norte del Cauca tiene

Características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para una altura de 1000 m sobre el nivel del mar. La región del litoral pacífico presenta precipitaciones pluviales que llegan a los 5000 mm al año. Tomando como referencia los análisis de Sarria (2012).

La evaluación de las variables como Amenaza u Oportunidad es evaluada teniendo en cuenta las condiciones del entorno actual presentada anteriormente y de manera integral evaluar el nivel de riesgo que representa para la organización y a su vez de como se considera afecta el entorno a la empresa y teniendo en cuenta las condiciones del medio sacar ventaja de las situaciones actuales del mercado mundial y del sector. Se tiene en cuentas los apuntes sobre proceso estratégico contenido en libro direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas del profesor Mag. Benjamín Betancourt. Universidad del Valle. Cali – Colombia, 2011. Pág. 76

De acuerdo con un estudio de la Unidad Económica y de Planeación de la Cámara de Comercio de Cali, entre 2004 y 2013, todos los sectores productivos de ese Departamento registraron tasas positivas de crecimiento. Durante la última década, la economía del Cauca presentó un desempeño sobresaliente en el contexto nacional. A pesar de que el departamento del Cauca ha sido escenario de episodios de violencia, hoy es un importante polo de desarrollo económico, especialmente en su zona norte, donde se asientan unas 2300 empresas entre grandes, pequeñas y micro. La economía del Cauca presentó un desempeño sobresaliente en el contexto nacional. El PIB del Departamento registró una tasa de crecimiento promedio de 6,5% entre 2004 y 2013, superior al promedio del país (4,8 %).

Figura 13. Economía del Departamento del Cauca PIB Fuente: DANE.



A marzo 31 del 2015, en la zona norte operaban el 21,6% de las empresas del Cauca. Están establecidas el 81,7 % de las compañías grandes y el 21,4% de las micro.

Analizando a Colombia como un país agrícola, con alta demanda de productos alimenticios y la industria de bebidas, se vuelve fundamental el control de temperatura para la conservación, distribución, y exportación de bebidas y alimentos se convierte en un requisito indispensable en el manejo de la cadena de frio. Por tanto el análisis del entorno es vital para clasificar oportunidades y amenazas en mayores o menores. Las variables se asemejan a la realidad local y las cifras son datos actualizados, a través de gráficos y datos recopilados se expresa la incidencia e implicaciones en la empresa FRIOMIX del Cauca con su clasificación de amenaza u oportunidad y nivel de importancia mayor o menor, según Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Benjamín.

Tabla 4 Cuadro de convenciones de Evaluación O/A. Fuente: Gerencia Estratégica, Fred David 1997.

A/O	AM	Am	Om	OM
Amenaza u Oportunidad	Amenaza Mayor	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad mayor
Calificación	1	2	3	4

Tabla 5 Matriz de evaluación del entorno, clasificación de Oportunidades y Amenazas FRIOMIX

Entorno: **ECONÓMICO.** El entorno económico corresponde al aspecto más dinámico del ambiente general y requiere por lo tanto información actualizada de fuentes primarias y secundarias. Las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos, e incluso pueden provocar impacto en otros entornos. Tiene que ver con la disponibilidad económica de la empresa para generar bienes y servicios, dinamismo del poder adquisitivo.					
Variable	**A/O**	**AM**	**Am**	**Om**	**OM**
La importancia de la industria de la refrigeración radica en que contribuye directamente con la competitividad, a pesar de ser silenciosa pero transversales a la economía.	O				X
Tasa de desempleo	O			X	
La disponibilidad total de bienes y servicios se ha destinado al gasto en consumo de las familias o bien del gobierno, o cuánto se ha destinado a la adquisición de nuevos bienes de capital, la acumulación de inventarios o a la exportación.	O				X
Estudio de la oferta global y de la demanda agregada, se puede conocer la importancia relativa de cada una estas variables con respecto al PIB, el grado de apertura de la economía nacional, la importancia relativa del consumo y de la inversión en esta economía.	O				X
Las relaciones económicas internacionales, las que pueden hacer tanto comerciales como financieras.	A	X			
Reglamentación y sostenibilidad, aplicaciones especiales y cadena de frío.	O			X	

Conexión entre diferentes sectores de la economía global	O				X
La investigación y desarrollo en esta industria del aire y la refrigeración para que sea cada vez más sostenibles y para las certificaciones.	O				X
Variable	**A/O**	**AM**	**Am**	**Om**	**OM**
Comportamiento de relaciones externas del país.	O			X	
Comportamiento de las finanzas públicas.	A		X		
Comportamiento de variables monetarias y financieras.	A	X			
Comportamiento de los distintos niveles de precios.	A	X			

Entorno: POLÍTICO

Entorno Político se percibe la urgente necesidad de un estado fuerte que haga cumplir la reglamentación, un Estado que bajo su gestión incremente con el uso de políticas públicas la prevención hacia el delito y el incumplimiento. Este entorno incide en los costos de transacción en Colombia, ya que la ineficiencia en los procesos de intercambio está dada por la constituye la inseguridad, la desconfianza, el irrespeto por los derechos, el incumplimiento, las deficientes injusticias.

Variable	**A/O**	**AM**	**Am**	**Om**	**OM**
Proceso de paz en Colombia	O				X
Políticas de buen gobierno en Colombia	A		X		
Partidos o ideologías políticas en Colombia y el Cauca	A		X		
Reglamentación sobre la competencia	O			X	
Convenios internacionales	O				X
Protección al consumidor	O			X	
Incentivos para la promoción de la industria.	O			X	
Conflicto armado en Colombia	A		X		
Alimentación y nutrición	O			X	

Entorno SOCIAL.

Los fenómenos sociales en la actualidad han hecho que los gerentes consideren el efecto que la empresa puede tener sobre la calidad de vida de una serie de grupos de interés involucrados, por ende la sostenibilidad, la responsabilidad social, están vinculadas con el bienestar de la comunidad de su entorno y no debe escatimar esfuerzos en el logro de este objetivo. En análisis de este entorno, ciertas características sociales deben ser tenidas en cuenta en el desarrollo de la empresa a futura ya que su fuerza de trabajo es su recurso más importante.

Para la elaboración de una proyección social se tiene en cuenta la calidad de vida como variable fundamental en la que se desarrollan los sectores: Recreación y Óseo, Población, Organizaciones de Base, condición social de las personal del norte del Cauca, iniciativas de región socialmente responsable a través de los cuales se puede hacer una aproximación a la situación futura de la

zona del Norte del Cauca.					
Variable	**A/O**	**AM**	**Am**	**Om**	**OM**
Nivel Educación de la persona laboralmente activa	A		X		
Cultura y ocio de la regiones de Colombia	O			X	
Salud de la población persona laboralmente activa	A		X		
Seguridad y justicia en los municipios Norte de Cauca	A	X			
Nivel, calidad y condiciones de vida	O			X	
Mercado laboral	A		X		
Procesos electorales	O			X	
Región Socialmente Responsable	O				X
Entorno: TECNOLÓGICO. El entorno tecnológico, extiende su campo de acción no solo a la máquina, equipos y herramienta, sino también a conocimientos, habilidades y capacidad de organización para generar mejor valor económico de acuerdo a su capacidad instalada.					
Variable	**A/O**	**AM**	**Am**	**Om**	**OM**
Adquisición de nueva maquinaria.	O				X
Actualización de software de las máquinas de producción	O			X	
Actualización de sistema eléctrico de refrigeradores	O				X
Aplicación de control de inteligente de funciones de refrigeradores	O			X	
Presencia de área de investigación y desarrollo	A	X			
Actualización de software para aumento de la productividad	O				X
Mejorar la capacidad instalada para aumentar la productividad	O			X	
Inseguridad informática y telecomunicaciones	A	X			
Entorno: CLIENTE. El Entorno del cliente son todos aquellos actores y fuerzas que afectan a su capacidad para desarrollar y mantener transacciones y relaciones de éxito con sus públicos objetivos, ofrece una visión completa del estudio del entorno que rodea al cliente, pautas para realizar un correcto análisis del cliente y los aspectos que determinan su entorno. Ofrecer los elementos para realizar el Plan de Análisis del mercado, su segmentación, los productos, el posicionamiento, la competencia y el resto de elementos que definen los resultados de la venta, orientado a la toma de decisiones.					
Variable	**A/O**	**AM**	**Am**	**Om**	**OM**
Cocacola FEMSA	A		X		
SAB MILLER	O			X	
HEINEKEN	O			X	
OXXO	A		X		
TERCEROS	A		X		
Jugos del Valle	O				X

Ades	O			X	
Torrey	A		X		
CBC Ecuador	O				X
Toni-Topsy	O			X	

Entorno: COMPETIDOR.

El entorno competitivo, también conocido como la estructura del mercado, es el sistema dinámico en el que la empresa compite. El estado del sistema en su conjunto limita la flexibilidad de tu negocio. La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello, nuestro competidor aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor,

Variable	**A/O**	**AM**	**Am**	**Om**	**OM**
IMBERA Mexico	A	X			
Fogel	A	X			
Coldline	A		X		
Indufrial	A		X		
Refrimag	A		X		
Maxicold	A		X		

Entorno: LEGAL.

La legislación del país tiene una gran influencia en la regulación del entorno de la empresa y sobre el sector al cual pertenece, el propósito es intentar desentrañar lo jurídico como componente autónomo e identificable que, si bien profundamente articulado a otros entornos presenta cierto grado de particularidad

Variable	**A/O**	**AM**	**Am**	**Om**	**OM**
Leyes de protección de recursos naturales	O				X
Legislación de comercio exterior y negocios internacionales	O				X
Transferencia internacional de fondos	O			X	
Protección al consumidor	A		X		
NTC 5852. Diseño construcción instalación funcionamiento con seguridad de los sistemas de refrigeración	O				X
Conseguir, establecer, legalizar y aprobar una cosa que nosotros llamamos el Rite, que es el Reglamento de Instalaciones Térmicas	A		X		

Entorno: GEOFÍSICO.

El entorno geofísico corresponde hoy a uno de los entornos más preocupantes para toda gestión organizacional por lo que impacta el entorno general al que se enfrenta la organización como el entorno competitivo, inclusive, la idea de productos verdes, productos orgánicos, certificaciones en gestión ambiental, disminución de desechos, cero contaminación, provienen de este entorno.

Variable	**A/O**	**AM**	**Am**	**Om**	**OM**

Estrategia global se fundamenta en el apoyo de voluntariados que permiten la asistencia técnica sostenible a empresas	O				X
Calentamiento global	A	X			
Contaminación por emisión de gases refrigerantes	A	X			
Falta de degradación de poliuretano.	A	X			
Sobrepoblación	O			X	
Contaminación de fuentes hídricas	A	X			
Destrucción de capa de ozono	A	X			
Consumo de recursos naturales no Renovables	A	X			

Los principales retos en el entorno de la industria de refrigeración comercial en Colombia son incentivar la investigación y divulgar el conocimiento de la tecnología de refrigeración (comercial, industrial, doméstica y transporte), de la cadena de frio y sus buenas prácticas, mediante la actividad asociativa nacional e internacional, la competitividad y la normativa, contribuyendo con el desarrollo de todos los sectores económicos de la industria Colombiana y a continuación se evalúa la tendencia de estas variables del entorno para tener un panorama integral de la situación actual de la organización para dar inicio a la diagnostico empresarial que conlleva al proceso estratégico.

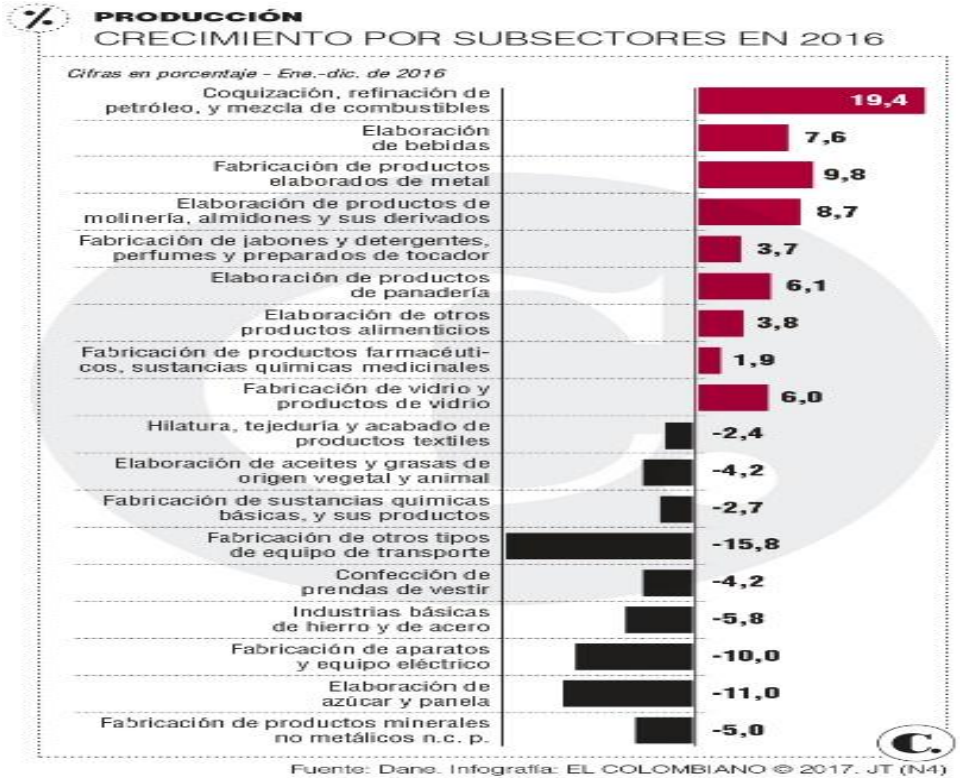
3.2 EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO.

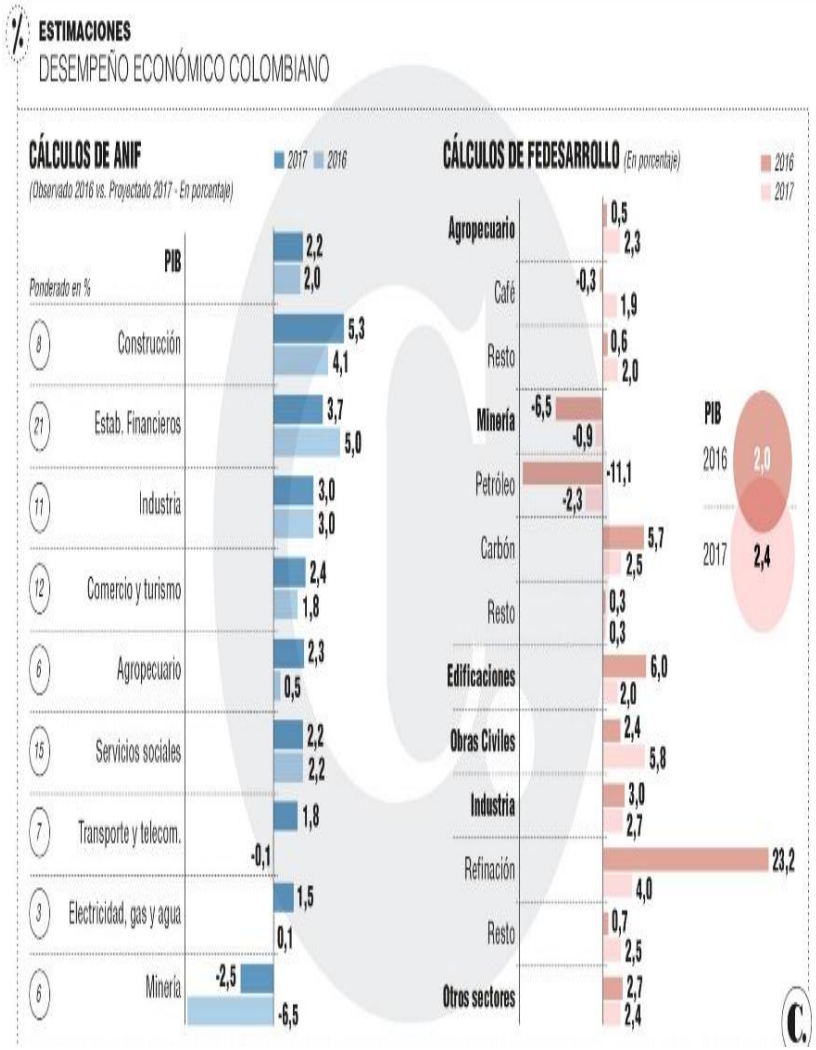
El objetivo de la evaluación integrada del análisis externo es desarrollar una lista de variables que se consideraran como oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que deberán evitar, basados en su comportamiento y posibles prospectivas. Con este análisis se pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles, para la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

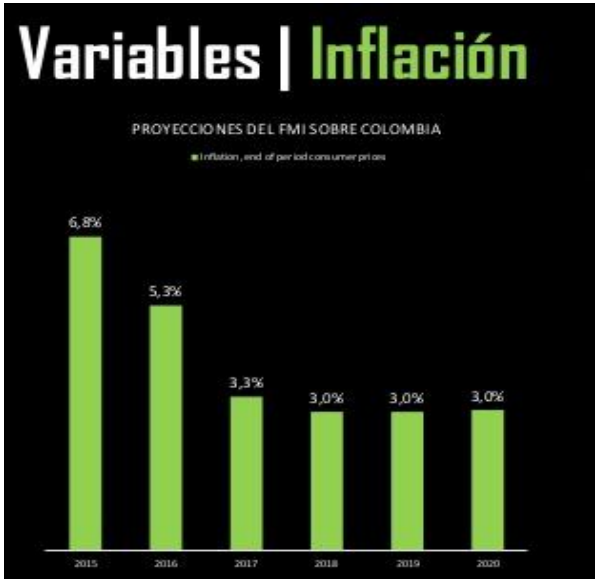
Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas le permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos a mediano o largo plazo. Muñoz (2013)

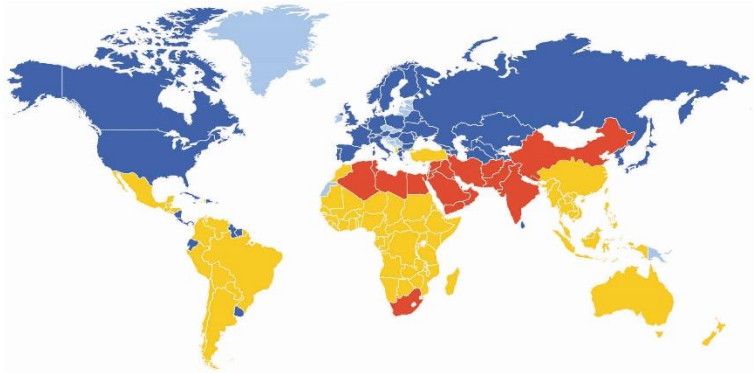
Tabla 6 Evaluación integrada del análisis externo para la empresa FRIOMIX.

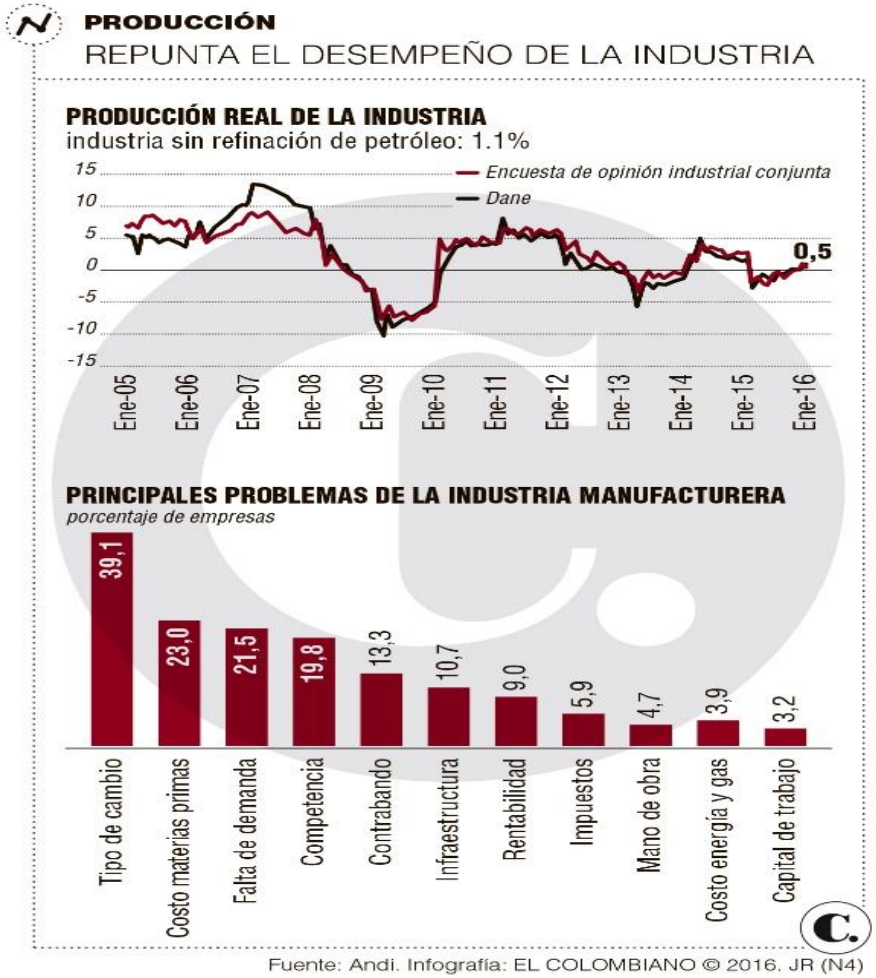
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
La disponibilidad total de bienes y servicios se ha destinado al gasto en consumo de las familias El cliente es la Industria de alimentos.	El cliente es la Industria de alimentos. Específicamente industria de bebidas.	El crecimiento de la economía da un dinamismo al sector de refrigeración comercial y el food service dada el continuo crecimiento a la industria de alimentos y especificacmente la indsutria de bebidas no alcoholicas. La elaboración de bebidas presento un resultado de 7.6% en 2016. Y crecio 7 puntos entre 2009 y 2014. Grafico 10 Ventas y consumo en Colombia bebidas no alcohólicas 2013-2015. Fuente: El heraldo. Economia 2015. 	O+

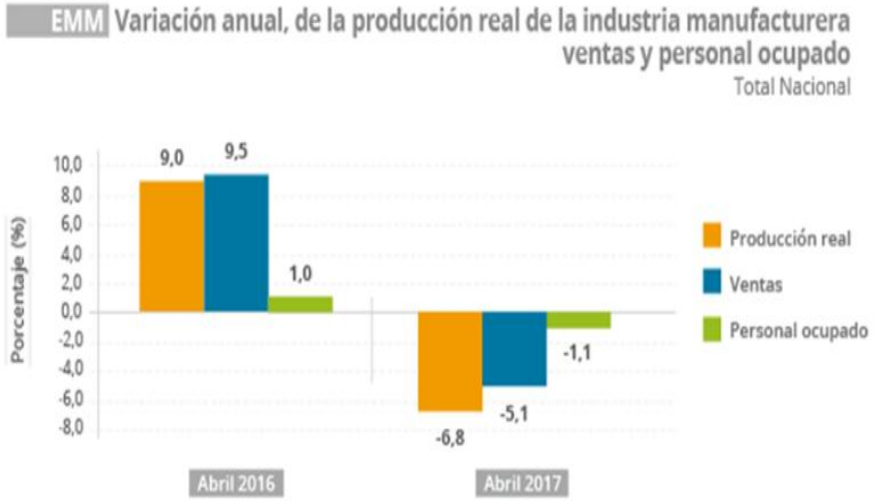
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		Grafico 11 Crecimiento del sector de bebidas 2016. Fuente DANE. 	
Conexión entre diferentes sectores de la economía global	Proveedores de varios sectores de Materia prima: industria química, electrónica, metálica, plásticos,	El comportamiento de la industria en general determina el dinamismo y cumplimento a los clientes debido a que es una empresa de ensamble de partes metálicos, plásticos, eléctricos y refrigeración. El incremento en comercio y turismo y la estabilidad en la industria es un buen síntoma para el sector de la refrigeración comercial. Lo que hace que se vigile constantemente el dinamismo de la economía en todas sus escalas porque cada componente de ensamble tiene una industria diferente de actuación y determina el cumplimiento a los clientes de productos y servicios de conservación.	O-

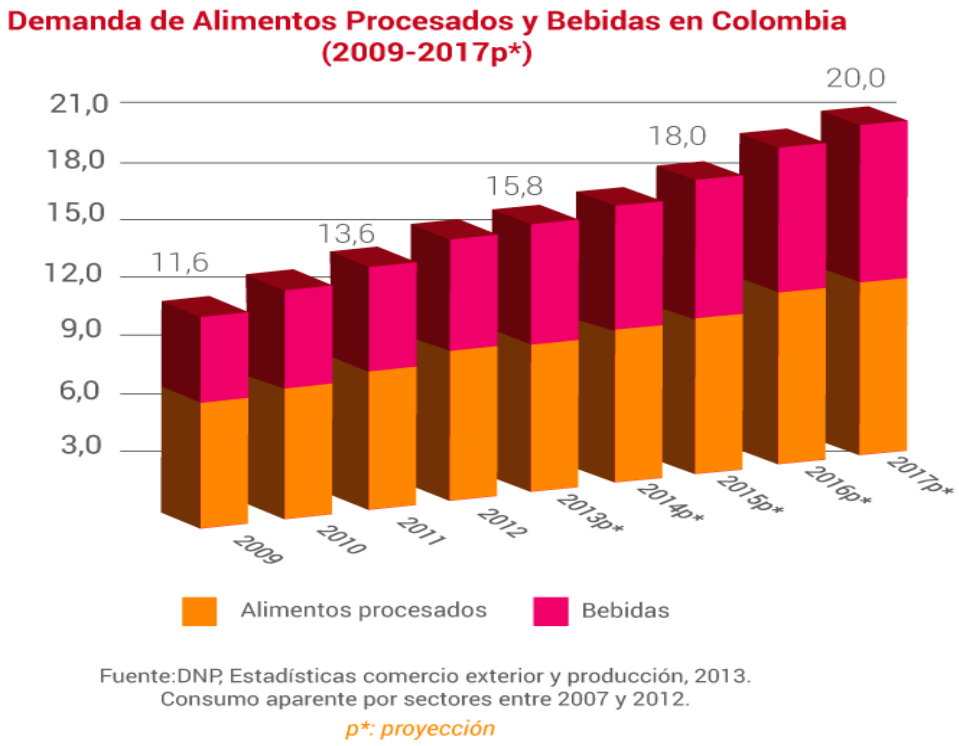
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
	eléctrica.	Grafico 12 económico colombiano por industria 2016-2017. Fuente Fedesarrollo. 	

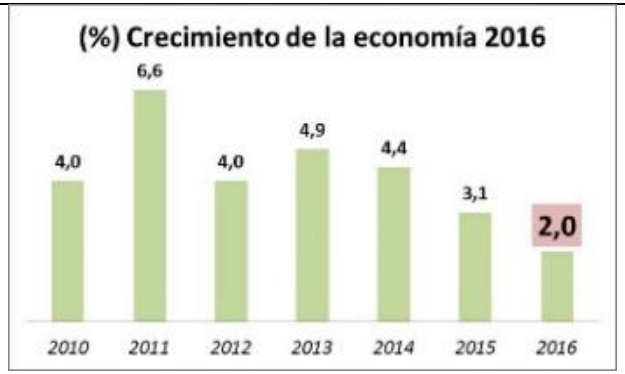
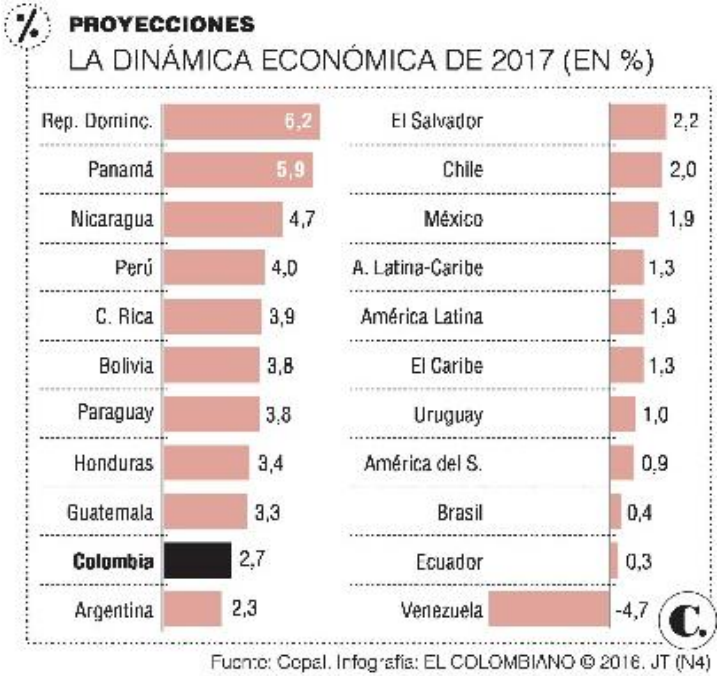
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
El crecimiento de la producción y del ingreso, el comportamiento de los distintos precios (inflación), los salarios.	El poder adquisitivo de la población hace que el dinamismo de la industria de la refrigeración comercial se active.	Grafico 13 Proyeccion inflación a 2020. Fuente Fondo Monetario Internacional. 	O+
Consumo de recursos naturales no Renovables	El agua como principal motor de la industria de bebidas que son los clientes de la industria de la refrigeración comercial.	Colombia es uno de los países que sufre de escasez económica de agua, pues aunque cuenta con este recurso tiene problemas para utilizarlo por costos de extracción o por contaminación. 36% de la población mundial vive en zonas de estrés hídrico. Siendo la principal materia prima de bebidas y productos de consumo requiere seguimiento ya que determina el nivel de ventas que puede tener los productos de refrigeración y conservación comercial. El agua como principal motor de los clientes de la industria de la refrigeración. Figura 14 Mapa de El mapa de escasez de agua que amenaza a la mitad del mundo.	A+

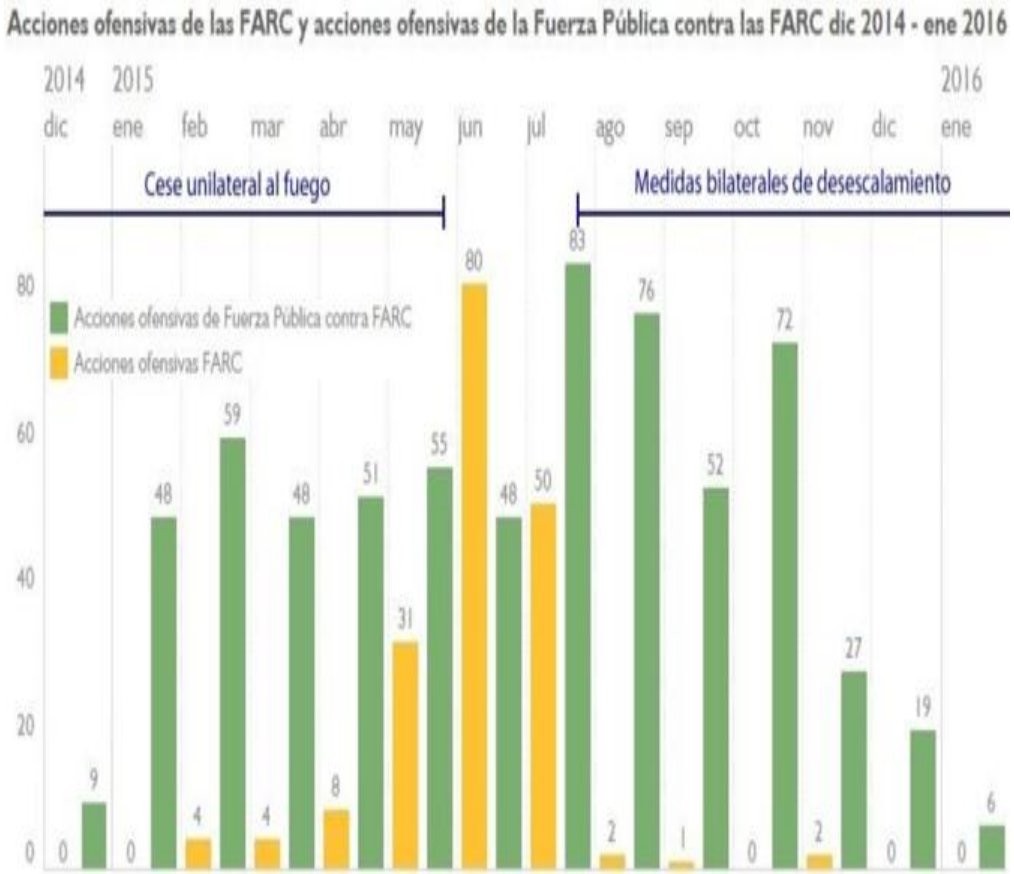
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		Fuente: Foro Económico Mundial 2017. La Gráfica. 	
Nivel de actividad económica y la utilización de los recursos productivos.	Para el ensamble de refrigeradores comerciales se tiene un alto consumo de materiales procesados.	El buen desempeño de la industria hace más factible la manufactura de refrigeradores comerciales ya que en su mayoría las materias primas de esta industria dependen de múltiples industrias manufactureras. Y ahora se tiene un nuevo reto que es el ingreso a la industria de conservación, congelación industrial y food service. Se debe reconocer los problemas más relevantes como el cambio, costos de materia prima y falta de demanda para planear a futuros el dinamismo del mercado, para que la producción siga aumentando como se observa en la tendencia. Grafico 14 Desempeño Desempeño de la industria manufacturera 2005-2016.	O+

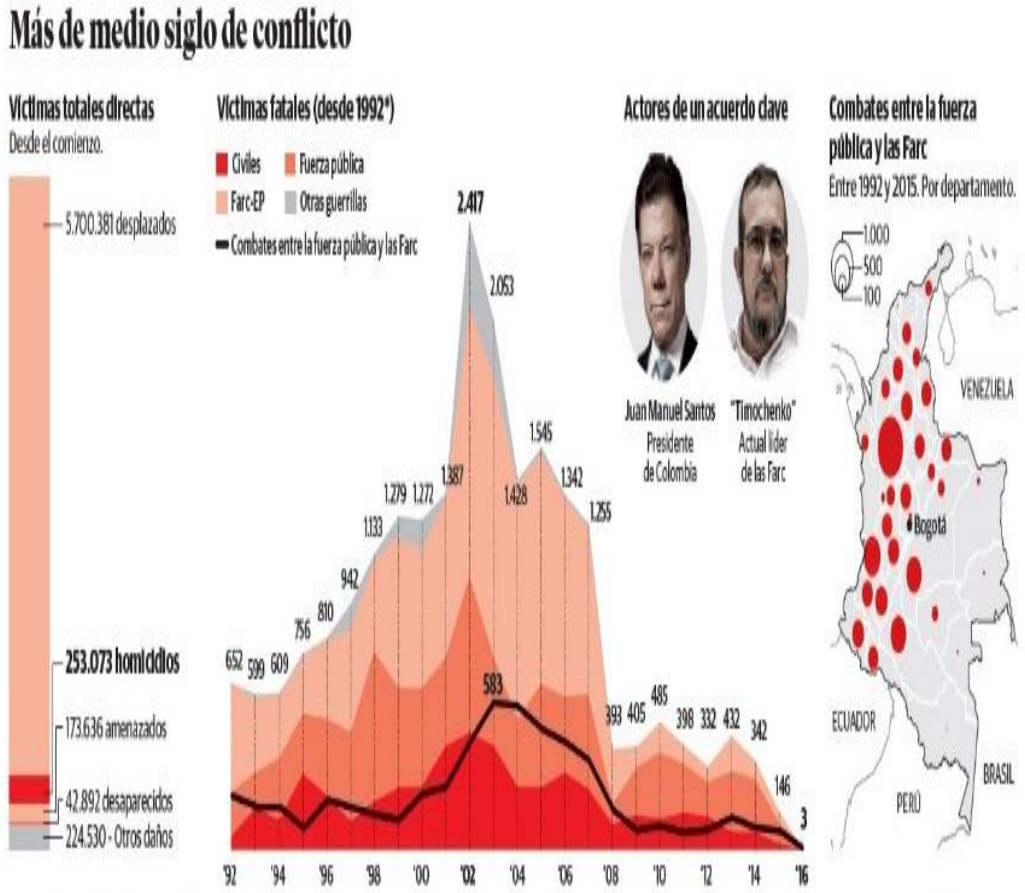
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		Fuente ANDI.  En abril de 2017 la variación anual de la producción real de la industria manufacturera fue -6,8%; la variación del personal ocupado fue -1,1%.	

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		Grafico 15 Produccion real manufacturera 2016 vs 2017. Fuente DANE.  En abril de 2017 la producción real de la industria manufacturera registró una variación anual de -6,8%. Este comportamiento se explica, principalmente, por la disminución en la actividad industrial de Elaboración de bebidas, al compararse con abril de 2016 cuando se registró la variación más alta para ese mes en los últimos 16 años.	
Proyección de la demanda de industria de alimentos procesados y bebidas.	Movilización de manufactura de los equipos de frio.	La industria de alimentos procesados y bebidas en Colombia ha presentado crecimiento continuo desde 2009. Estos buenos resultados son producto de múltiples factores que han posicionado a nuestro país como uno de los productores más importantes del sector. Razón por la cual se estima, según Invest In Bogotá, que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de US$21.000 millones en 2018. Grafico 16 Demanda de alimentos procesados y bebidas en Colombia 2009-2017. Fuente DNP.	O+

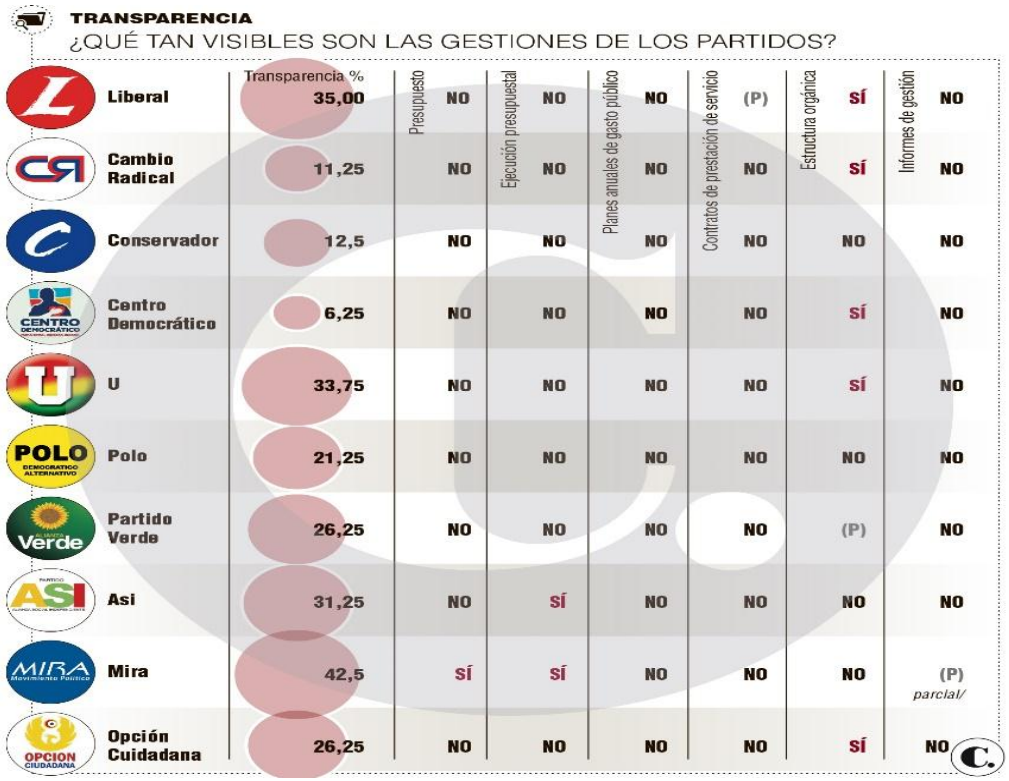
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
			
Crecimientos del PIB por la volatilidad del dólar, los precios del petróleo, el aumento de la inflación, el	Como es una economía diversa permite un dinamismo con producción nacional.	El crecimiento económico interno de Colombia para el 2017 se espera este entre los 10 mejores de Latinoamérica abriendo el campo de refrigeración comercial hacia un horizonte competitivo. Generando valor agregado y rentabilidad a la industria de la refrigeración comercial. Grafico 17 Produto interno Bruto Colombia 2010-2017 Fuente. Portafolio y CEPAL.	O+

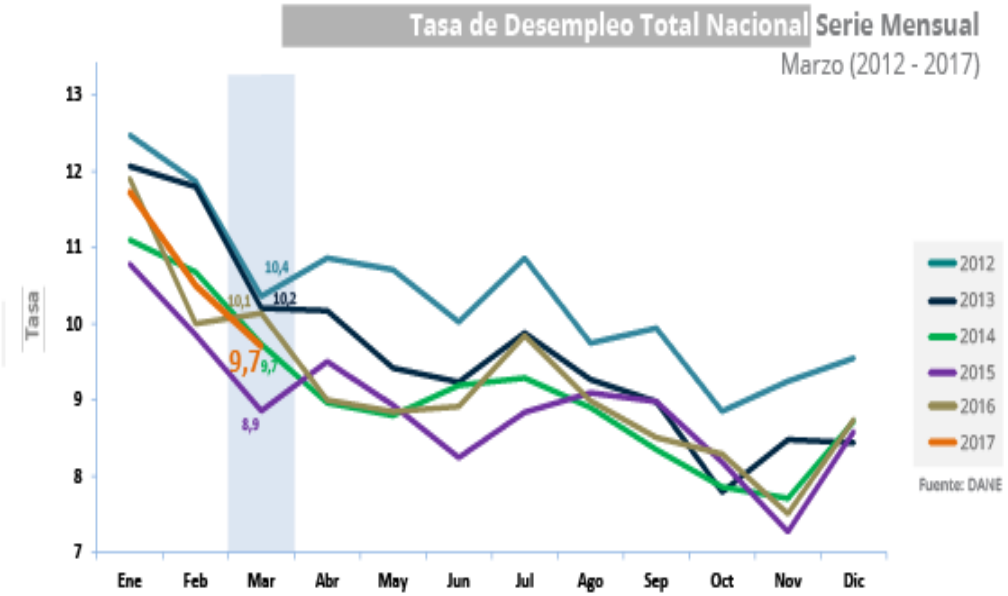
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
ajuste en las tasas de interés y la desaceleración económica.		 	
Conflicto armado en	Riesgo de Seguridad en las	Se evidencia una disminución de ataque terroristas en Colombia y específicamente en el zona del norte del Cauca donde se encuentra ubicada la empresa FRIOMIX	A-

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
zona del Norte del Cauca	entradas y salidas del proceso productivo.	del Cauca, que hace una zona de tránsito de mercancía, productos y servicios con menor riesgo. Grafico 18 Acciones Ofensivas fuerzas armadas 2014-2016. Fuerte CERAC.  	
Acuerdo de paz	Movilidad de la zona del norte del cauca,	Zonas que se prevé se beneficiaran del acuerdo de paz, como se identifica en el mapa la zona de operación de FRIOMIX del Cauca presentaba alta presencia de zona guerrillera con el nuevo acuerdo se prevé que el entorno social y político	O-

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
	generación de personal acto para laboral	permitirá fuerza de trabajo y seguridad. Mayor fuerza de trabajo para la industria y aumento de la seguridad social. Grafico 19 Víctimas del conflicto armado en Colombia desde hace 50 años. Fuente El país.  	
Políticas de buen	Dinamismo en la economía del	Los ciudadanos colombianos han disminuido el favoritismo hacia el presidente Juan Manuel Santos y su política de buen gobierno dada los acontecimientos de	A+

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
gobierno	sector y control de régimen tributario	corrupción, deficiencia en el acuerdo de Paz, crisis en el sector de la educación, falta de liderazgo de asuntos internos. Todo hace que la política y la empresa privada no tengan acercamiento para generar alternativas de solución a corto plazo en materia de responsabilidad social. Grafico 20 Calificación de la gestión del presidente de Colombia 2016. Fuente: El heraldo.   	
Partidos o ideologías políticas.	Facilitar acceso al mercado laboral y uso del	Las decisiones de los gobernadores, alcaldes, diputados y su gestión, se traduce en el desarrollo social de la región y la gestión de estas entidades determina el progreso de la región de incidencia. Si no se establecen estrategias de trabajo en	A-

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
	producto.	conjunto de líderes de empresa pública y privada, la innovación y la intervención social se hace más difícil afectando la calidad del vida delas personas del Norte de Cauca. Grafico 21 Calificación de la gestión Partidos políticos 2015. Fuente: El colombiano.  	
Desempleo	Reducción de tasa del empleo.	La reducción de la tasa de desempleo, se interpreta con un incremento en el personal apto para laboral y que desempeña una labor en la economía colombiana. Como es una empresa de ensamble, la fuerza de trabajo depende de volumen de producción y si existe poca disponibilidad en el momento de alta demanda, se	A-

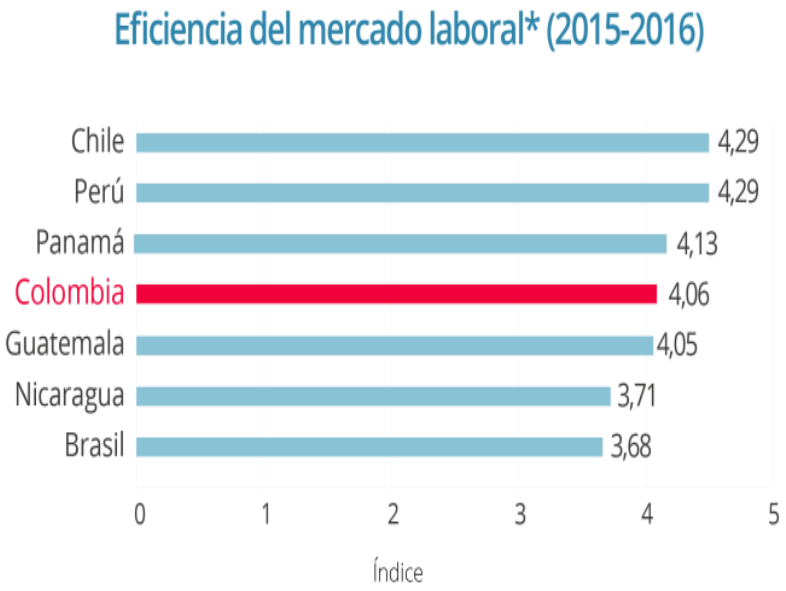
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		corre el riesgo de encontrar personal no apto para la tarea. Por otro lado, el aumento de la población con mayor poder adquisitivo da una movilidad al sector porque tiene más presupuesto disponible para actividades relacionadas la recreación y el óseo que está relacionada con productos de consumo y a su vez con el sector de la refrigeración comercial. Grafico 22 Tasa de desempleo 2012-2017. Fuente DANE. 	
Nivel, calidad y condiciones de vida	Fuerza de trabajo apta y sana para realizar labor.	Las condiciones de empleabilidad de los ciudadanos determina el dinamismo de la industria de refrigeración ya que permite aumentar la demanda del sector. El comparativo entre 1991 a 2016 muestra que la población ha mejorado sustancialmente en cuanto a su economía general y se cuenta con personal que pueden darle movilidad la industria de alimentos y bebidas (que genera mayor demanda de productos de refrigeración y preservación).	O+

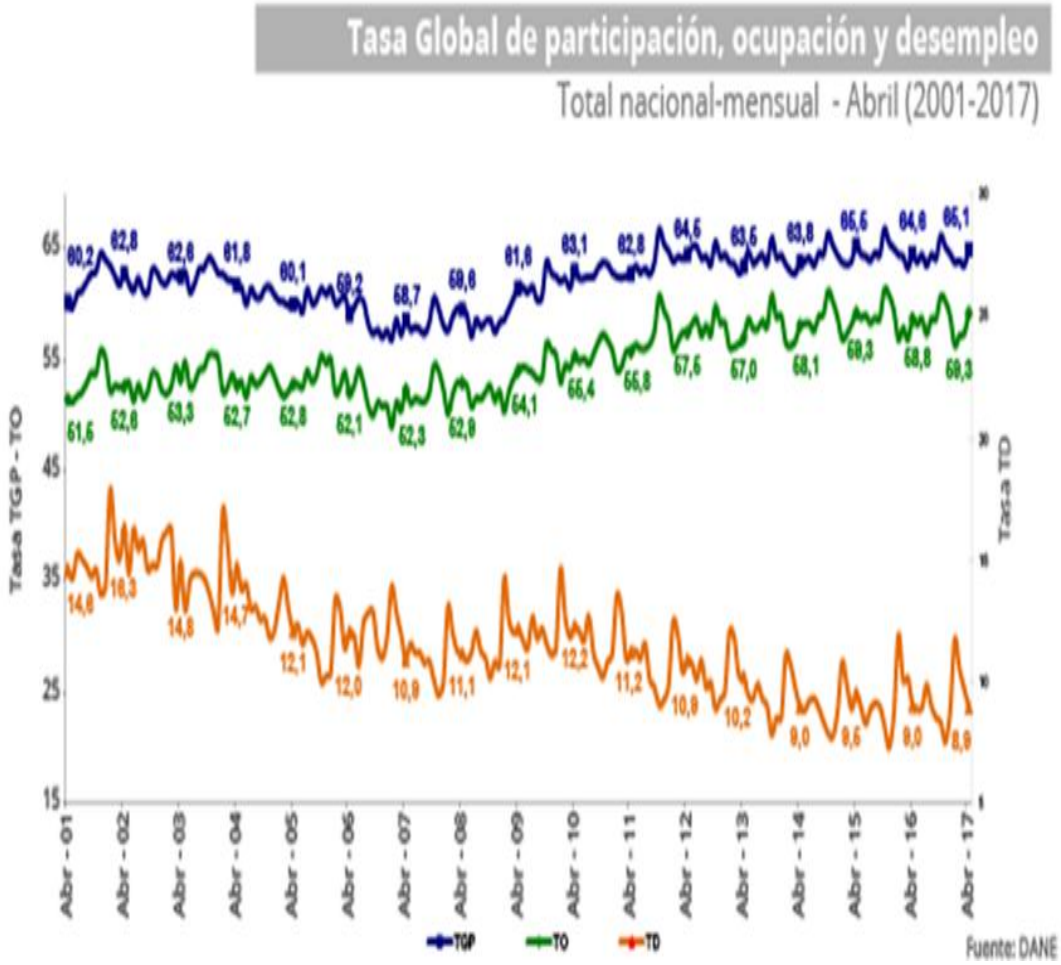
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		Tabla 7 Cuadro de Colombia situación socioeconómica de la población trabajadora y popular entre 1991-2016. Fuente: DANE,CEPAL medicina Legal	

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)

	1991	2016	2016/1991 Vr absoluto	2016/1991 Vr relativo %
Población	34.830.570	48.747.708	13.917.138	40,0
Población Económicamente Activa (PEA)	13.367.796	26.078.069	12.710.273	95,1
Porcentaje de Población Económicamente Activa (PEA)	38,4	53,5	NA	15,1
Población empleada (PE)	12.057.752	23.731.043	11.673.291	96,8
Porcentaje de Población empleada/PEA	90,2	91,0	NA	0,8
Población desempleada	1.310.044	2.347.026	1.036.982	79,2
Tasa de desempleo (porcentaje de población desempleada/PEA)	9,8	9,0	NA	-0,8
Porcentaje de asalariados (asalariados/total empleados)	48,6	35,0	NA	-13,6
Porcentaje de trabajadores cuenta propia y familiares no remunerados	45,1	61,2	NA	16,1
Porcentaje de trabajadores en sectores de baja productividad	69,5	63,6	NA	-5,9
Total población en condiciones de pobreza por ingresos	19.539.950	13.454.367	-6.085.582	-31,1
Porcentaje de población en condición de pobreza	56,1	27,6	NA	-28,5
Total población indigente	9.090.779	3.851.069	-5.239.710	-57,6
Porcentaje de población en condición de indigencia	26,1	7,9	NA	-18,2
Concentración del ingreso (Gini)	0,531	0,522	NA	-0,009

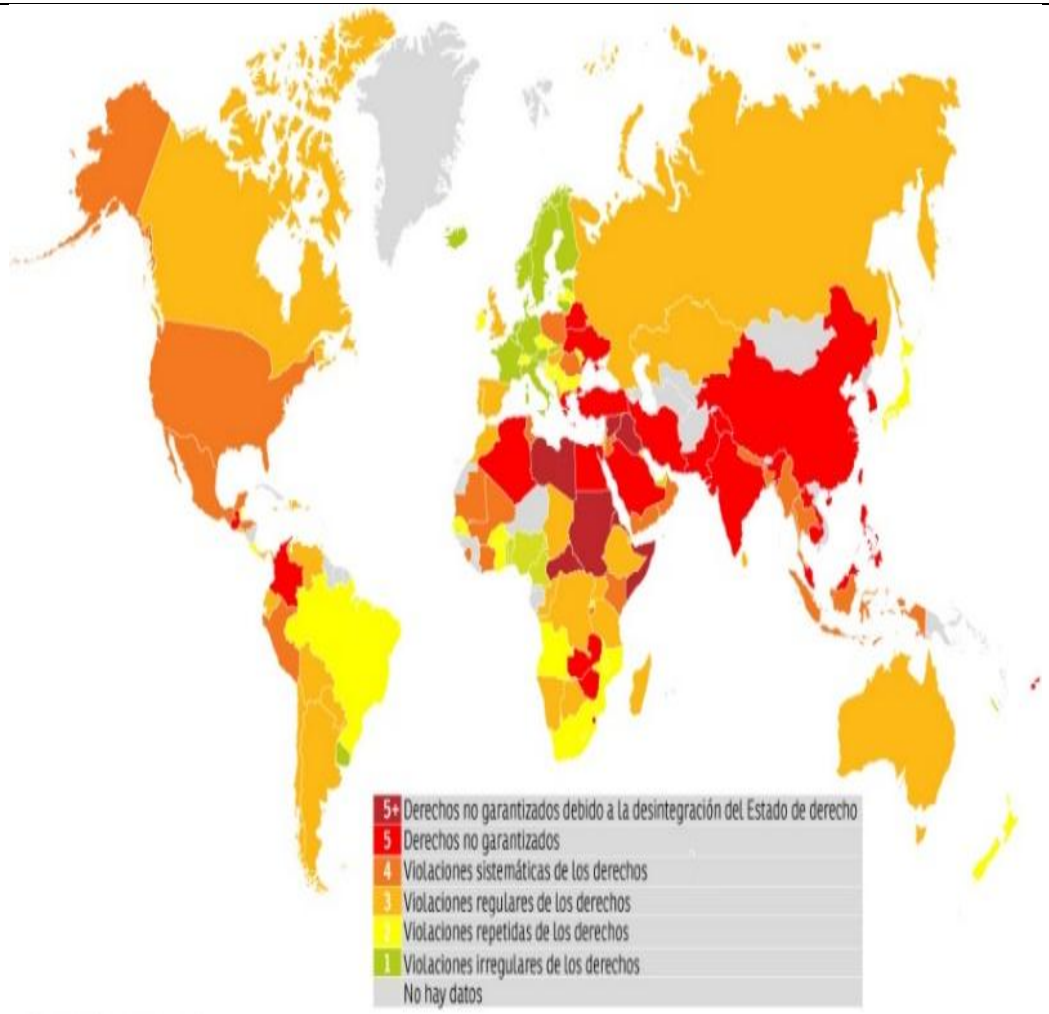
Mercado	Disponibilidad	Se tiene una de las primeras economías en Latinoamérica con mejor eficiencia	O+

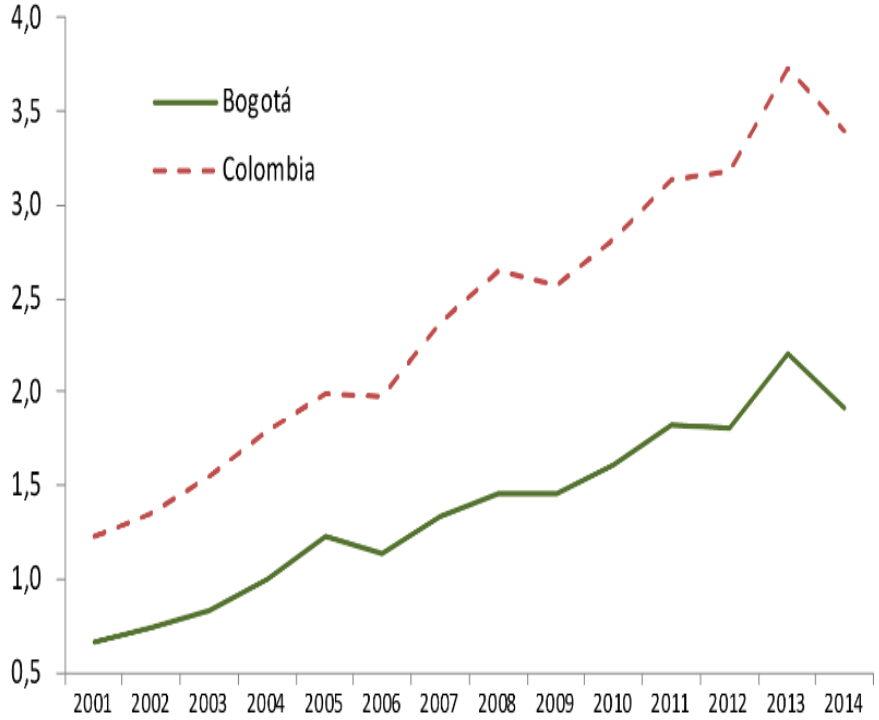
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
laboral	de personal para laboral. En abril de 2017 la tasa de desempleo se ubicó en 8,9% y 489 mil personas más encontraron empleo	laboral, el personal se está capacitando y tiene tendencia a mejorar en cuanto a productividad, calidad y seguridad y salud en el trabajo. La fuerza operativa tendrá mayor información y mejorar en empoderamiento en el interior de la organización. Grafico 23 Eficiencia del mercado laboral 2015-2016. Fuente: FEM.  En abril de 2017, 22 millones 669 mil personas se encontraban ocupadas, 489 mil personas más que en abril de 2016. Se destaca la generación de empleo en los centros poblados y rural disperso, y en las cabeceras municipales diferentes a las ciudades capitales y sus áreas metropolitanas. La estabilidad de estas cifras hace tener confianza sobre disponibilidad de personal para obra o labor en la empresa FRIOMIX. Grafico 24 Tasa global de participación, ocupación, desempleo en Colombia 2001-	

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		2017. Fuente: DANE 	
Seguridad y justicia en los municipios	Movilidad en la zona y riesgo psicosocial.	Se ha evidenciado un aumento en los delitos en la zona del Norte del Cauca. Hurtos, amenazar, homicidios, la delincuencia común representa una amenaza para el personal laboral como a personal que transita en el movimiento logístico del	A+

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
norte del Cauca		compañía. Grafico 25 Índice de delitos de mayor impacto en Colombia, Diciembre 2016. Fuente Agora. **DELITOS DE MAYOR IMPACTO SOCIAL EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DE COLOMBIA 2016 Vs 2015** ÁGORA Además, Se identifica a Colombia como una zona con los derechos fundamentales no garantizados en América y hace poco atractivo socios estratégicos a nivel internacional. Figura 15. Mapa de cumplimento de derechos en el mundo. 2015 Fuente: Confederación sindical Internacional.	

DELITOS	BOGOTÁ			MEDELLÍN			CALI			BARRANQUILLA		
	2015	2016	DIF/CIA	2015	2016	DIF/CIA	2015	2016	DIF/CIA	2015	2016	DIF/CIA
HOMICIDO	1.360	1.278	-6%	496	536	8%	1.370	1.288	-6%	426	393	-8%
SECUESTRO	17	24	41%	13	24	85%	6	11	83%	1	0	-100%
EXTORSIÓN	519	390	-25%	243	318	31%	281	121	-57%	115	89	-23%
HURTO A PERSONAS	25.472	24.927	-2%	7.837	11.513	47%	8.649	9.675	12%	4.699	4.700	
HURTO A RESIDENCIAS	3.309	3.194	-6%	967	869	-10%	863	857	-1%	525	446	-15%
HURTO A COMERCIO	5.509	3.935	-29%	1.777	1.680	-5%	964	960	-,4%	496	531	7%
HURTO AUTOMOTORES	2.113	2.410	15%	957	832	-13%	1.817	1.613	-11%	219	171	-14%
HURTO A MOTOS	3.016	2.855	-6%	4.380	5.025	15%	2.596	2.954	14%	760	877	15%
HURTO A BANCOS	44	24	-45%	9	17	89%	11	1	-91%	3	11	267%
PIRATERÍA TERRESTRE	14	8	-43%	6	8	33%	0	2	200%	0	2	200%

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
			
Adquisición de nueva maquinaria.	Mejorar la competitividad de las	La inversión en innovación mejora la oportunidades de nuevos mercados, asumir retos en cuanto a investigación y desarrollo, estimula la academia, sector privado. La industria de la refrigeración comercial presenta grandes retos en innovación por	O+

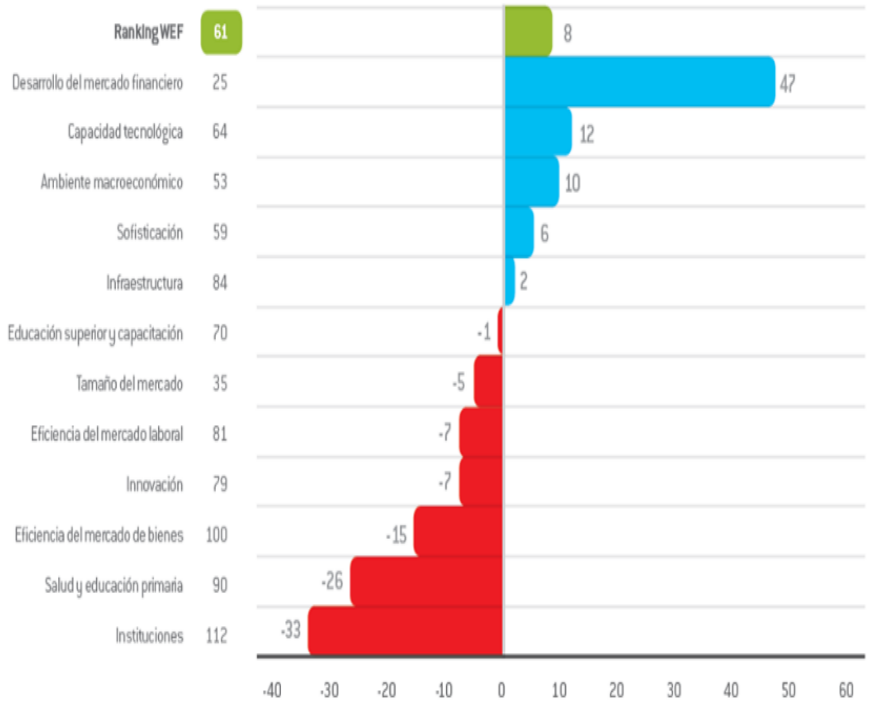
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
	organizaciones	temas de manejo de sustentabilidad y cumplimiento de desempeño de productos y servicios. Grafico 26 Inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación en Bogotá y Colombia Miles de millones de pesos, 2001-2014. Fuente: Observatorio de desarrollo económico. 2015.  El Cauca ocupa el 5 puesto en cuanto a inversión en la innovación lo que lo lleva ser un departamento que le apuesta a la competitividad del país. Pero la industria de refrigeración comercial requiere mayor fuentes de inversión, destinar del presupuesto mayor porcentaje a este tema para garantizar el liderazgo en el	

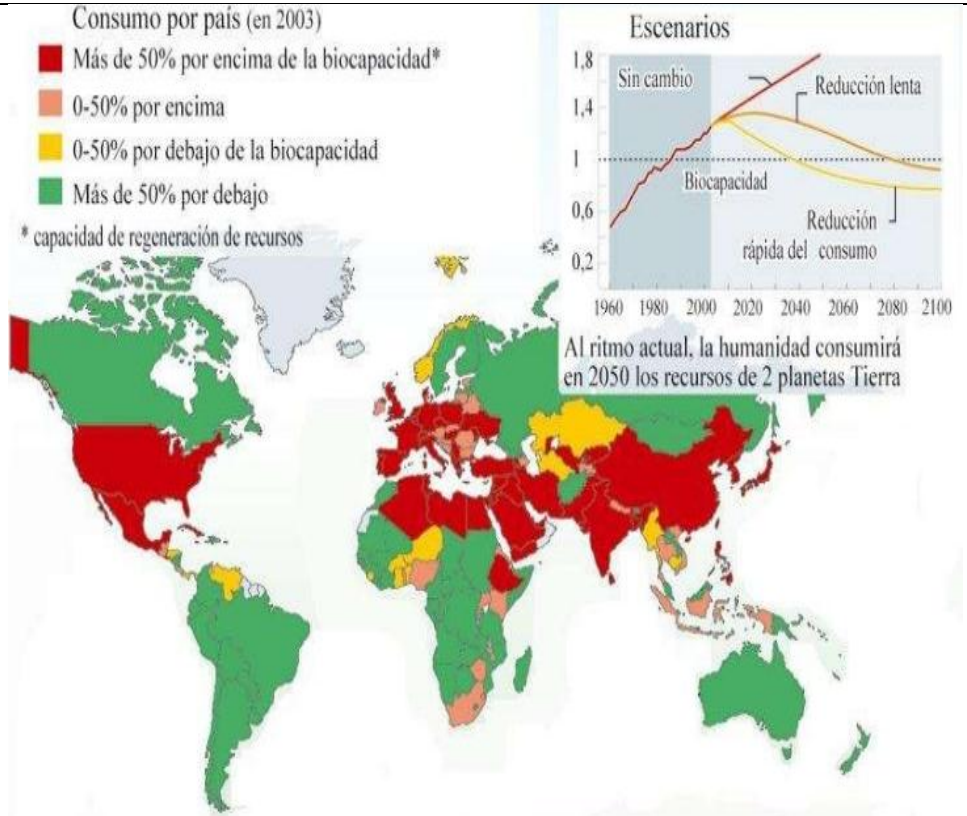
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		mercado a 2021. Tabla 8 Recursos invertidos en innovación por departamento 2014, Dinamismo y capacidad de innovación 2016-2017(ANDI) en miles de pesos. Fuente: Observatorio de desarrollo económico	

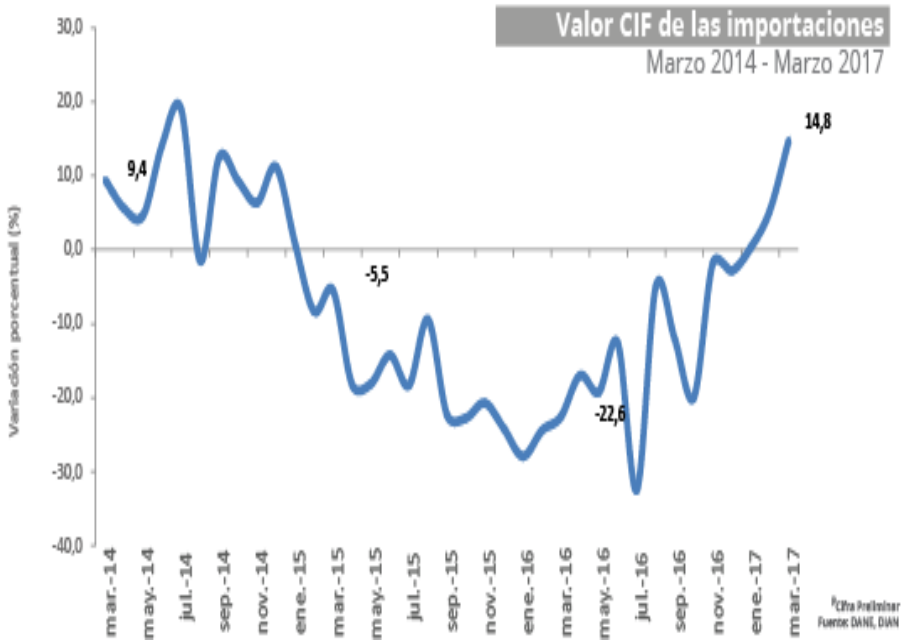
Departamentos	Total	Público	Privado	Internacional
Bogotá	356	182	174	0
Antioquia	207	129	77	1
Valle del Cuaca	77	35	42	0
Cundinamarca	54	15	38	0
Cauca	16	4	12	0
Atlantico	15	2	13	0
Caldas	14	10	4	0
Tolima	10	2	7	0
Principales Ocho	**749**	**379**	**369**	**1**
Participación % Principales	**95,5**	**96,9**	**94,1**	**100,0**
Nariño	9	8	1	0
Bolivar	7	0	7	0
Los demás	19	4	15	0
Total Nacional	**784**	**391**	**392**	**1**

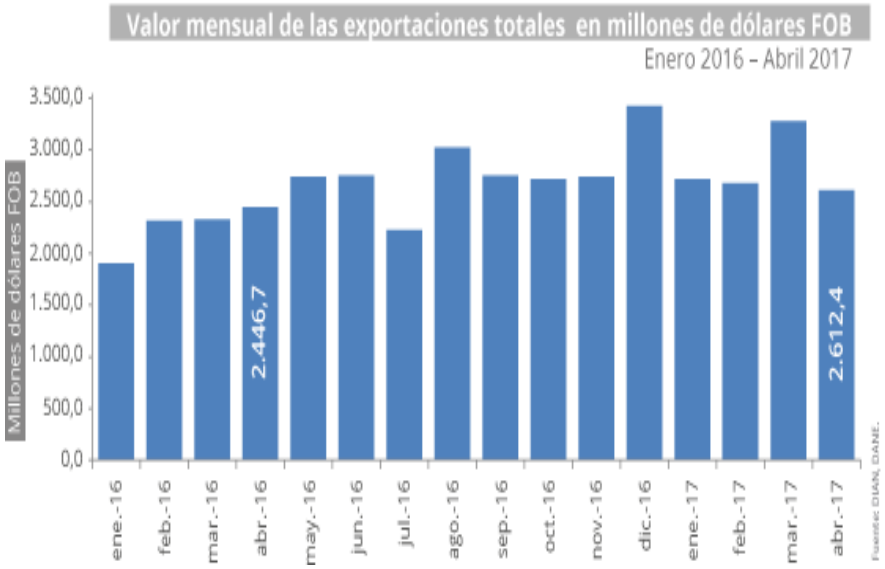
<table>
<tr><th>Variables claves</th><th>Relación con el sector</th><th>Justificación y tendencia</th><th>Impacto sobre la organización (A/O)</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><th colspan="2">PILAR DINAMISMO DE LOS NEGOCIOS
Ranking preliminar</th></tr>
<tr><th>País</th><th>Puesto 2016-2017
PILAR: DINAMISMO DE LOS NEGOCIOS</th></tr>
<tr><td>Número de Países</td><td>138 países</td></tr>
<tr><td>Estados Unidos</td><td>1</td></tr>
<tr><td>Suecia</td><td>2</td></tr>
<tr><td>Noruega</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Países bajos</td><td>4</td></tr>
<tr><td>Dinamarca</td><td>5</td></tr>
<tr><td>Corea</td><td>22</td></tr>
<tr><td>China</td><td>68</td></tr>
<tr><td>India</td><td>70</td></tr>
<tr><td>Chile</td><td>30</td></tr>
<tr><td>Colombia</td><td>34</td></tr>
<tr><td>Perú</td><td>44</td></tr>
<tr><td>Uruguay</td><td>52</td></tr>
<tr><td>México</td><td>53</td></tr>
<tr><td>Argentina</td><td>69</td></tr>
<tr><td>Brasil</td><td>85</td></tr>
<tr><td>Paraguay</td><td>103</td></tr>
<tr><td>Ecuador</td><td>117</td></tr>
<tr><td>Venezuela</td><td>134</td></tr>
</table>
<table>
<tr><th colspan="2">PILAR CAPACIDAD DE INNOVACIÓN
Ranking preliminar</th></tr>
<tr><th>País</th><th>Puesto 2016-2017
PILAR: CAPACIDAD DE INNOVACIÓN</th></tr>
<tr><td>Número de Países</td><td>138 países</td></tr>
<tr><td>Suiza</td><td>1</td></tr>
<tr><td>Suecia</td><td>2</td></tr>
<tr><td>Países bajos</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Alemania</td><td>4</td></tr>
<tr><td>Dinamarca</td><td>5</td></tr>
<tr><td>Corea</td><td>16</td></tr>
<tr><td>China</td><td>36</td></tr>
<tr><td>India</td><td>44</td></tr>
<tr><td>Chile</td><td>54</td></tr>
<tr><td>México</td><td>60</td></tr>
<tr><td>Brasil</td><td>63</td></tr>
<tr><td>Argentina</td><td>69</td></tr>
<tr><td>Uruguay</td><td>70</td></tr>
<tr><td>Colombia</td><td>77</td></tr>
<tr><td>Perú</td><td>92</td></tr>
<tr><td>Ecuador</td><td>110</td></tr>
<tr><td>Venezuela</td><td>117</td></tr>
<tr><td>Paraguay</td><td>120</td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la capacidad instalada para aumentar la productividad</td><td>Mejorar la competitividad de las organizaciones.</td><td>El desempeño de Colombia en el IGC muestra que persisten retos importantes en pilares claves para la competitividad. La calidad y fortaleza de las instituciones es el área en la que Colombia tiene peor desempeño en el IGC, pues en 2016 se ubicó en la posición 112, frente a la posición 79 que ocupó en 2006. Desde la perspectiva del CPC, la debilidad institucional y la corrupción son los principales desafíos que enfrenta el sector público colombiano para cumplir la visión a 2032. La empresa requiee realizar analisis de inversion para competitividad internacional.

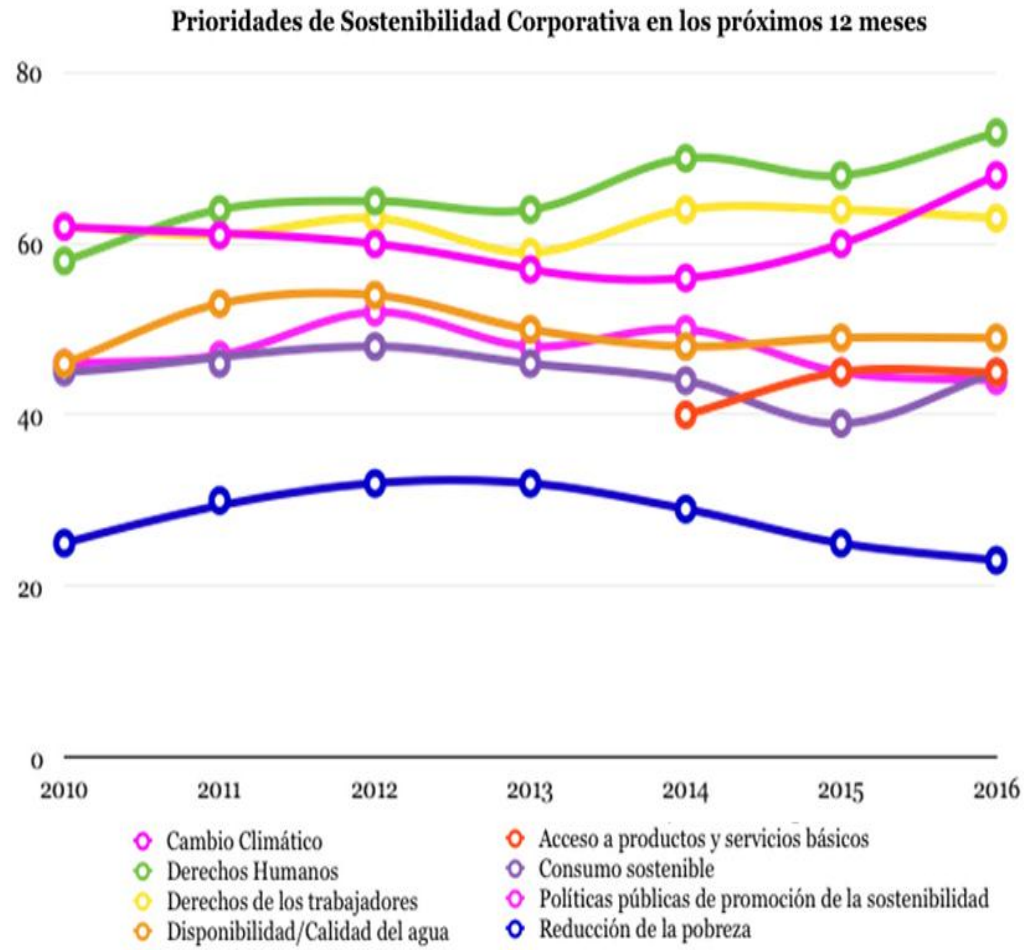
Grafico 27 Ranking competitividad Colombia 2016. Fuente: FEM. Cálculos:</td><td>O+</td></tr>
</table>

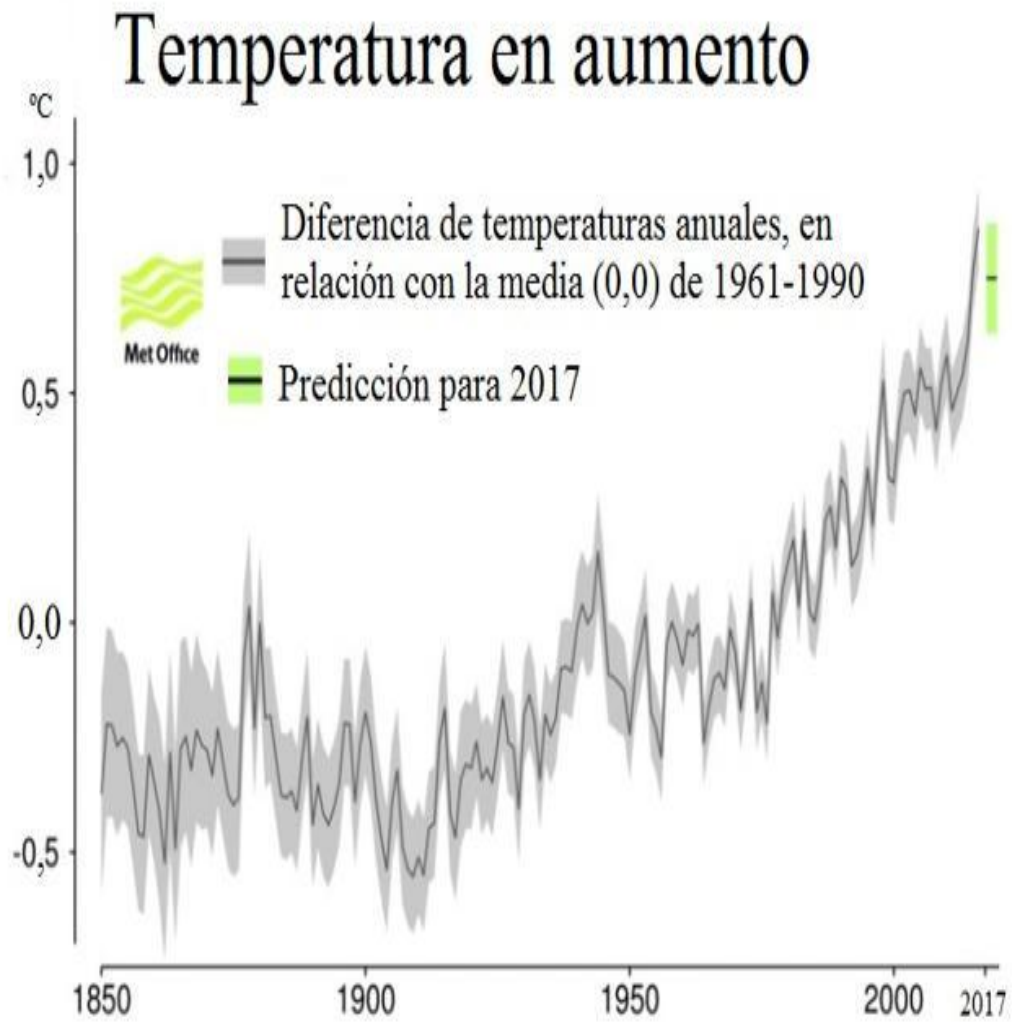
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		Consejo Privado de Competitividad. 	
Leyes de protección de recursos naturales	Inversión en innovación y desarrollo.	El incremento de la productividad industrial influye negativamente en la disponibilidad de los recursos naturales, teniendo en cuenta una estabilidad de la población y la generación de agentes contaminantes. Se deben crear alternativas sustentables de operación a través del programa corporativo de sostenibilidad del corporativo FEMSA. Grafico 28 Tendencia de consumo de recursos naturales a 2100. Fuente: https://es.slideshare.net/guestdb3d8d5/agotamiento-de-los-recursos-naturales.	A+

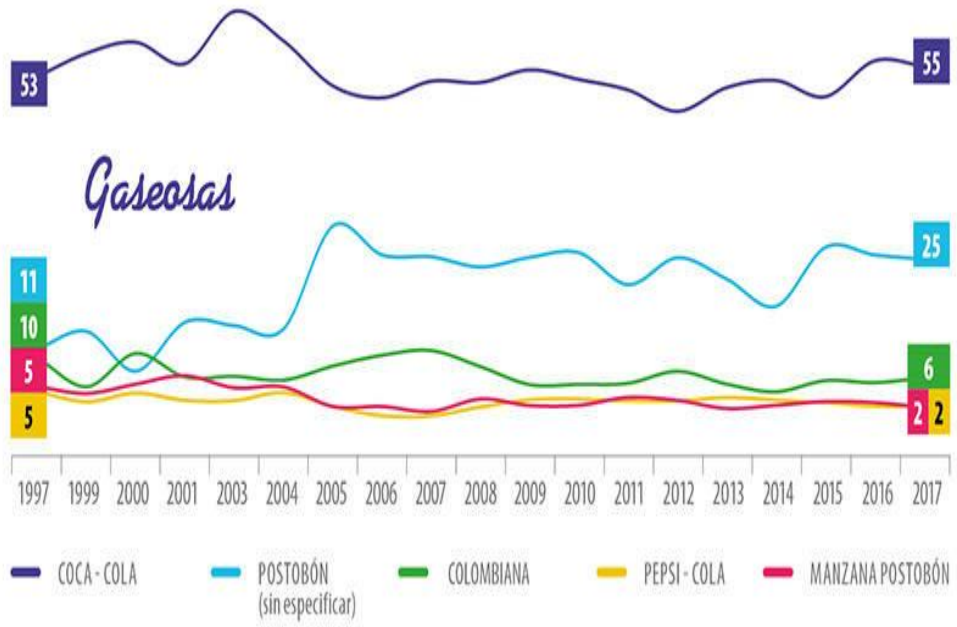
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
			
Importaciones de Colombia.	En marzo de 2017 las importaciones presentaron una variación anual de 14,8% y entre enero y marzo la variación fue	Las importaciones de Colombia en marzo de 2017 fueron US$4.123,2 millones CIF con una variación de 14,8%. El crecimiento de las importaciones colombianas en marzo de 2017 obedeció principalmente al crecimiento de los grupos de: Manufacturas y Agropecuarios, alimentos y bebidas que registran 3 y 8 meses de crecimientos consecutivos respectivamente. Si la industria de refrigeración continua importando productos principalmente de China no garantiza la movilidad de productos de fabricación nacional como los de FRIOMIX o Fogel.	A+

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
	6,9%	Grafico 29 Importaciones de Colombia a 2017. Fuente DANE.  El aumento de importaciones de equipo de refrigeración frio de China, representa un riesgo mayor para el mercado local.	
Legislación de comercio exterior	Beneficios de zona franca. En abril de 2017 las exportaciones presentaron una variación anual de 6,8%. En el periodo enero -	En abril de 2017 se exportaron US$2.612,4 millones FOB con una variación anual de 6,8%. Este comportamiento se explica principalmente por la variación positiva de las ventas externas del Petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos, y Oro no monetario. Los beneficios de zona franca representa una oportunidad para establecer aliados potencialmente estratégicos en Sur América y el aumento de las exportaciones hace que se aumente la confianza de los productos colombianos en el mercado internacional. Grafico 30 Exportaciones Colombia 2016-2017. Fuente DANE.	O+

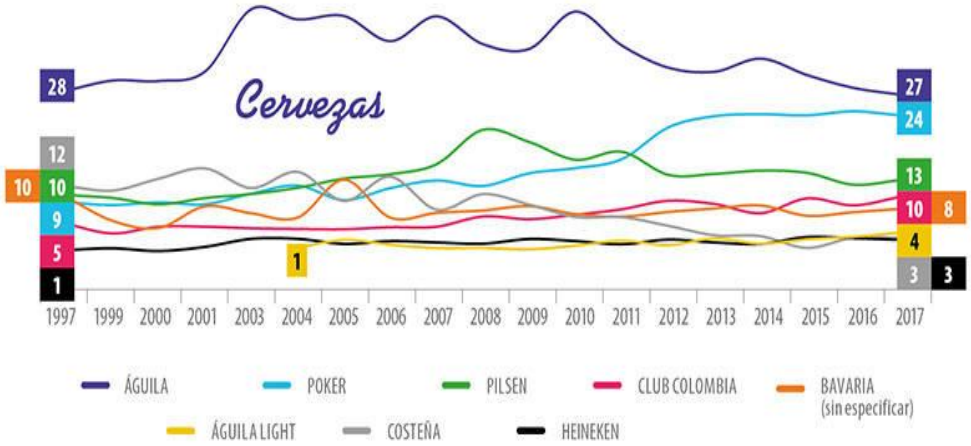
Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
	abril de 2017 la variación fue 25,4%		
Estrategia global se fundamenta en el apoyo de voluntariados que permiten la asistencia técnica sostenible a empresas	Aporte a conservación de medio ambiente	La sostenibilidad hace que el mercado tenga más regulación y por ende se creen social, económico y ambientalmente. El campo de la refrigeración comercial requiere regulación para poder tener un mundo a quien venderle lo productos y servicios en el corto y largo plazo. Grafico 31 Avance de los Aspectos de sostenibilidad tenido en cuenta para las empresas colombianas 2011-2016. Fuente. Revista compromiso empresarial 2016.	O+

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
			
Calentamiento global	Inversión en innovación y desarrollo.	Grafico 32 Índice de aumento de Temperatura para cambio climático 2017. Fuente: La vanguardia.	A+

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
			
Coca-Cola FEMSA	Satisfacción del cliente.	Coca-Cola se mantiene al frente de la categoría, en medio de una recordación estable. Coca-Cola sigue en primer lugar en el top of mind, con 55% para la	A-

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		medición de este año, aunque cayó un punto porcentual frente a la del año pasado. Su mayor recordación está en Barranquilla y Cali, donde alcanza 69% y 63%, respectivamente, y en el segmento de 35 a 49 años, con 60%. Postobón también disminuyó 1 punto y la ciudad donde obtuvo un mayor top of mind fue Medellín, con 35% –donde fue la tercera marca que más creció, con 10 puntos porcentuales– y en el segmento de 25 a 34 años obtuvo 31%. Grafico 33 Índice de consumo de clientes estratégicos Coca-Cola Colombia para FRIOMIX del Cauca 1997-2017. Fuente. Revista Dinero.  Mientras se ha disminuido el consumo de bebidas azucaradas en los Estados Unidos y Europa, su compañía y otras, están invirtiendo miles de millones de dólares cada año para incrementar sus ventas en los países de ingresos bajos y	

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		medios en Asia, África, Medio Oriente y América Latina", declararon las organizaciones. Grafico 34 Inversiones Coca-Cola a nivel mundial. Fuente Periódico digital No pasa nada 2016.  	
SAB MILLER	Satisfacción del cliente	Águila, aunque mantiene el primer lugar, registra la cifra más baja en la historia de la medición. Poker se estancó. Después de haber alcanzado en 2010 un top of mind de 41%, Águila inició una tendencia descendente que la llevó este año a obtener 27% de recordación con tres años consecutivos cayendo. Esta cifra es la más baja	O+

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
		desde 1997, cuando se inició este estudio. Aunque cae, no pierde el primer lugar, porque Poker, que venía en franco ascenso, se estancó en 24% desde hace 5 años. En Barranquilla la cerveza más recordada es Águila, con 67%; en Cali es Poker, con 51%; en Medellín Pilsen, con 55%, y en Bogotá Poker, con 30%. Grafico 35 Índice de consumo de cliente estratégico SAB-MILLER para FRIOMIX del Cauca 1997-2017. Fuente. Revista Dinero.  	

Teniendo en cuenta la tabla anterior donde se analizan las principales variables del entorno externo para la empresa de refrigeración comercial FRIOMIX del Cauca, se identifican que tiene muchas oportunidades para posicionarse en el mercado a 2021 tales como: liderazgo de clientes estratégicos, posibilidad de nuevos mercados en cuanto a congelación y conservación industrial, amplia disponibilidad de capital humano de trabajo principiante por el óptimo resultado del proceso de la paz, el aporte personal de la región que puede capacitarse para la labor, el crecimiento a nivel económico de la industria Colombia que aumenta la capacidad de abastecimiento de proveedores locales. A su vez se identifican retos a nivel ambiental por efecto de gases refrigerantes, contaminación de fuentes hídricas, además de la crisis por acontecimientos de violencia social, amenaza por crisis internacional, por importación de productos chinos y competencia de la casa matriz en México, el desabastecimiento de recursos naturales, pérdida de mercados tradicionales como productos para refrigeración de bebidas. Más adelante se realizará un análisis sobre las posibles alternativas para afrontar de manera eficiente cada uno de estos retos identificados y los posibles que pueden surgir en el desarrollo del direccionamiento estratégico de la organización.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector de la cadena de frío está compuesto por toda la cadena productiva cuyo fin es la climatización y refrigeración de ambientes industrial, comercial, hospitalario, farmacéutico y residencial. Dado el estilo de vida actual de la Humanidad y condiciones del cambio climático este sector ha impulsado la industria en el mundo, principalmente en sitios donde las condiciones climáticas hacen necesaria la conservación de perecederos y darle mayor impulso comercial a los no perecederos. Por ejemplo en el caso de la industria de alimentos el segmento de bebidas no alcohólicas tiene un gran impuso debido al desarrollo de este sector.

Latinoamérica tiene una asociación que apoya al gremio de la climatización y refrigeración en cuanto a las buenas prácticas y al adecuado funcionamiento, y a la innovación y desarrollo. Se entiende por cadena de frío a una cadena de suministro donde la temperatura siempre está controlada. Es decir, una cadena de distribución donde se mantiene la calidad e inocuidad del producto en cada eslabón - desde la post cosecha, procesamiento, almacenamiento y transporte hasta llegar al consumidor final.

Cada eslabón que conforma la cadena de frío es sumamente importante ya que asegura que los productos perecederos sean seguros y de buena calidad al momento de consumirlos, reduce las mermas, alarga la vida útil, permite disponer de productos en cualquier época del año, integra mercados distantes, propicia una nueva tendencia alimenticia, regula la oferta y demanda de productos.

De esta manera, el no mantener estos productos a la temperatura adecuada, puede ocasionar varias condiciones negativas tales como: degradación en la textura, decoloración, magulladuras y crecimientos de bacterias que pueden causar al ser humano intoxicación alimenticia u otras enfermedades. En el caso específico del segmento de bebidas este aporta en la movilidad del

mercado de bebidas no alcohólicas y alcohólicas. Conjuntamente, un producto de calidad representa un cliente satisfecho, mayor demanda, apertura de nuevos mercados y sobre todo protección a la salud del ser humano en la industria farmacéutica y clientes terceros de conservación. Para lograr el establecimiento de una cadena de frío adecuada se requiere de infraestructura, adaptación de procesos, transporte especializado con temperatura regulada y tecnología de control, lo cual podría conllevar a cierta inversión dependiendo la operación. En el punto de venta debe conservarse la temperatura deseada.

A pesar de que en la mayoría de países en Latinoamérica la cadena de frío aún no tiene cobertura integral, completa y existen oportunidades de desarrollo, se estima que las mermas ascienden hasta en un 50%, principalmente en ambientes y/o productos tropicales, existen fuertes tendencias globales que están influenciando grandemente en la industria alimenticia en esta región como:

El aumento en la integración de los modelos de negocios desde almacenaje hasta proveedores de logística, en las economías emergentes es muy común ver que una sola compañía maneja todos los aspectos, desde la producción de los alimentos perecederos hasta la entrega de los mismos, y esto se debe a que las empresas proveedoras de servicios no ofrecen soluciones integrales en cuanto al manejo de productos a terceros, que garantizan la adecuada manipulación la razón principal es que no contaban con sistemas de operaciones modernos ni instalaciones adecuadas para atender soluciones logísticas de calidad y con altos estándares. En cuanto al segmento de bebidas este debe mantenerse y mejorar para que aumente la demanda de equipos de refrigeración y en el manejo de terceros lo que están constantemente en seguimiento es el comportamiento del mercado en el punto de venta para que el cliente se sienta adecuado servicio y atención.

Según García (2016) aproximadamente el 55% de los alimentos que hoy consumimos en Latinoamérica y más del 90% de los que son consumidos en los países desarrollados, se encuentran refrigerados o han pasado por un proceso refrigerado para asegurar su calidad y la vida útil de los mismos. Estos procesos se realizan en neveras que se encuentran operando con temperaturas que van desde los 5°C hasta los -25°C, los cuales tienen la responsabilidad de almacenar y distribuir los alimentos para el correcto consumo de las personas referente a un tiempo de vida y caducidad de estos.

A pesar de lo anterior, existe una deficiencia en los metros cuadrados construidos que son necesarios para el desarrollo alimenticio de los países que se encuentran en vías de desarrollo, esta información según la FAO, nos indica que tan solo en México, se necesita más de un 40% del área de refrigeradores y cámaras de refrigeración de las ya instaladas. Llevando ya varios países en Latinoamérica a una necesidad altiva de extender sus actuales instalaciones en un 200%.

Otro tema clave es la necesidad de competencias básicas. Mejorar la calidad de las operaciones, inocuidad alimentaria y la eficiencia en todo el proceso y así obtener un producto mejor a un costo menor y de garantizar la satisfacción de un producto con las condiciones adecuadas en punto de venta o usuario final. Esta necesidad de adaptar los modelos de negocios en pro de dar respuesta a la aceleración de los cambios en las condiciones globales da pie a los miembros que participan en la cadena de suministros a formar una organización que representa una mayor integración de la industria de la cadena de frío, por esta razón nace la Global Cold Chain Alliance. (Alianza Global de Cadena de Frio)

La Global Cold Chain Alliance es una organización conocida mundialmente la cual regulariza el adecuado funcionamiento y las buenas prácticas durante todo el proceso de cadena de frío de los productos, funciona como la plataforma de comunicación, y sirve para fomentar las relaciones profesionales y educación en la industria de los alimentos, gestionado el intercambio de datos sobre las mejores prácticas, asuntos gubernamentales, tendencias, desarrollo económico y oportunidades de inversión. Cuenta con miembros en 67 países incluido Colombia y representantes en cada continente, es líder en brindar apoyo técnico y asesoría en la industria además de promover oportunidades de negocios. El frío es el denominador común de todos los eslabones de la cadena de frío y durante los últimos años, el mercado ha desafiado a la industria de la refrigeración a buscar maneras nuevas de hacer el mismo trabajo, a intercambiar calor para enfriar y calentar los productos más diversos.

Para lograr ser competitiva, la industria de la refrigeración trabaja duro en el desarrollo de intercambiadores, compresores, fluidos refrigerantes, motores, aislantes y fuentes de energía. Alternativas en el sector que impacten con menor intensidad en el balance ambiental. La tendencia apunta hacia una mayor reducción en el consumo energético y hacia el uso de componentes más pequeños para cumplir con las demandas del mercado.

Con base en el informe de Fiscalía 2016 En Colombia el sector está clasificado como climatización y refrigeración, los proyectos que este sector adelanta están orientados a satisfacer las necesidades de climatización y ambientes controlados de sectores industrial, comercial, residencias, farmacéutico y hospitalario entre otros. Sus actividades principales son el diseño e instalación de equipos de refrigeración, aire acondicionado o y ventilación mecánica, encargados de suministros e instalación de equipos, mantenimiento preventivo y correctivo, está compuesto por la fabricación y la comercialización. Está relacionada intrínsecamente con la industria de

alimentos, grandes superficies (súper e hipermercados) y transporte de alimentos y bebidas. Esta industria se encuentra en crecimiento dada las regulaciones del sector farmacéutico y el industrial ya que las exigencias en cuanto a áreas controladas, preservación del producto servicio, manejo de temperaturas y humedad, pueden influenciar en la activación de mercados así como el cumplimento a requerimientos estatales y ambientales.

Se tiene estimado en Colombia un mercado potencial para aire y refrigeración de US$250 millones, cifra que tiende a incrementar al término de 2017. En esta industria las importaciones ocupan el 65% del mercado, en cambio el 35% corresponde a líneas de ensamble nacional, lo que conlleva a generar 60.000 empleos en promedio entre: micro, pequeña, mediana y gran empresa teniendo en cuenta los gremios independientes y firmas de servicios. Todas estas empresas de aire acondicionado y refrigeración, agremiadas en su mayoría en Acaire (2017), reportaron serias fallas normativas en los sectores de salud y de alimentos que repercuten en el bienestar de los colombianos. Acaire afirma que se debe trabajar en el ajuste de la regulación para el adecuado manejo del aire acondicionado para reducir el nivel de contagio por bacterias y en cuanto a las irregularidades son visibles en la cadena de fríos para los alimentos, donde aún se ven mataderos con la carne colgada en ganchos, o pesca sin la debida congelación.

El tema de importaciones de China, es un elemento que debe analizarse detenidamente, ya está establecido y es una coyuntura inminente, porque los productos traídos de ese país no tienen ninguna restricción esto hace muy fuerte la competencia para los productores locales. Se requiere intervención del gobierno para frenar el contrabando que se hace por las zonas de frontera porque lo que se observa es que falta mayor rigidez. En lo relacionado a los tratados de libre comercio, los contratistas del gremio se ven beneficiados al tener una mayor oferta de

proveedores, pero se afectan los fabricantes nacionales ya que viene mayor competencia, es una oportunidad para que mejoren sus procesos. Pero todo lo anterior conlleva a que sean más competitivos y enfrenten las condiciones actuales del entorno, retándolos a tener certificaciones que los pongan a competir en el mercado global. La organización afirma que en cuanto a competitividad e infraestructura existen muchos aspectos a mejorar porque no hay carreteras, puertos ni la suficiente logística., que el país no cuente con una óptima red ferroviaria y que el transporte fluvial prácticamente haya desaparecido ya que se puede considerar como un talón de Aquiles del TLC.

Con el tema tasa de cambio el sector resulta muy beneficiado por ser mayoritariamente importador de equipos los cuales son más económicos con un dólar de bajo precio. Para el gremio el tema ambiental es de la mayor importancia certificación especificaciones verdes con lo cual el sector se vio obligado a estudiar todo lo referente a impactos ambientales para la respectiva acreditación. Acaire está muy comprometida con la capacitación para hacer instalaciones y equipos eficientes, ecológicos y sostenibles, pero lamentablemente en nuestra cultura hay personas que evitan el tema ambiental por el factor costos.

Según la ANDI (2016), la refrigeración comercial presentó un valor en importaciones de 93 millones de dólares entre 2015-2016 como lo indica el grafico N° 36 las empresas más significativas en importación es Corbeta, los países de origen son México, China, Estados Unidos y Corea del Sur. El total de las exportaciones de electrodomésticos fue de 1261 millones de dólares la refrigeración representa en promedio el 9% de los mercados de México y China.

Grafico 36 Panorama de Importaciones en Electrodomésticos en Colombia incluida la refrigeración comercial 2012-2016. Fuente: Panorama 2016 ANDI.

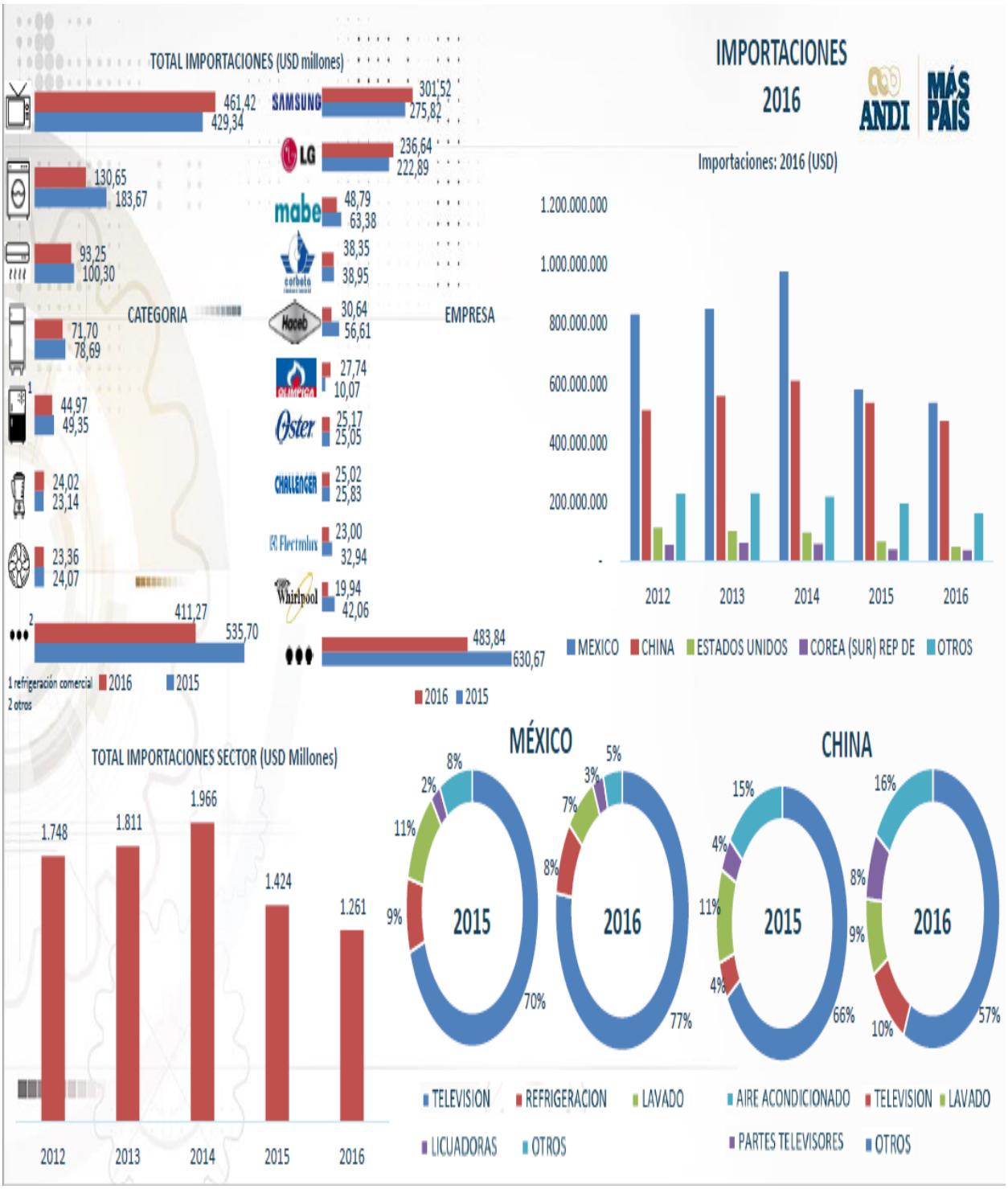
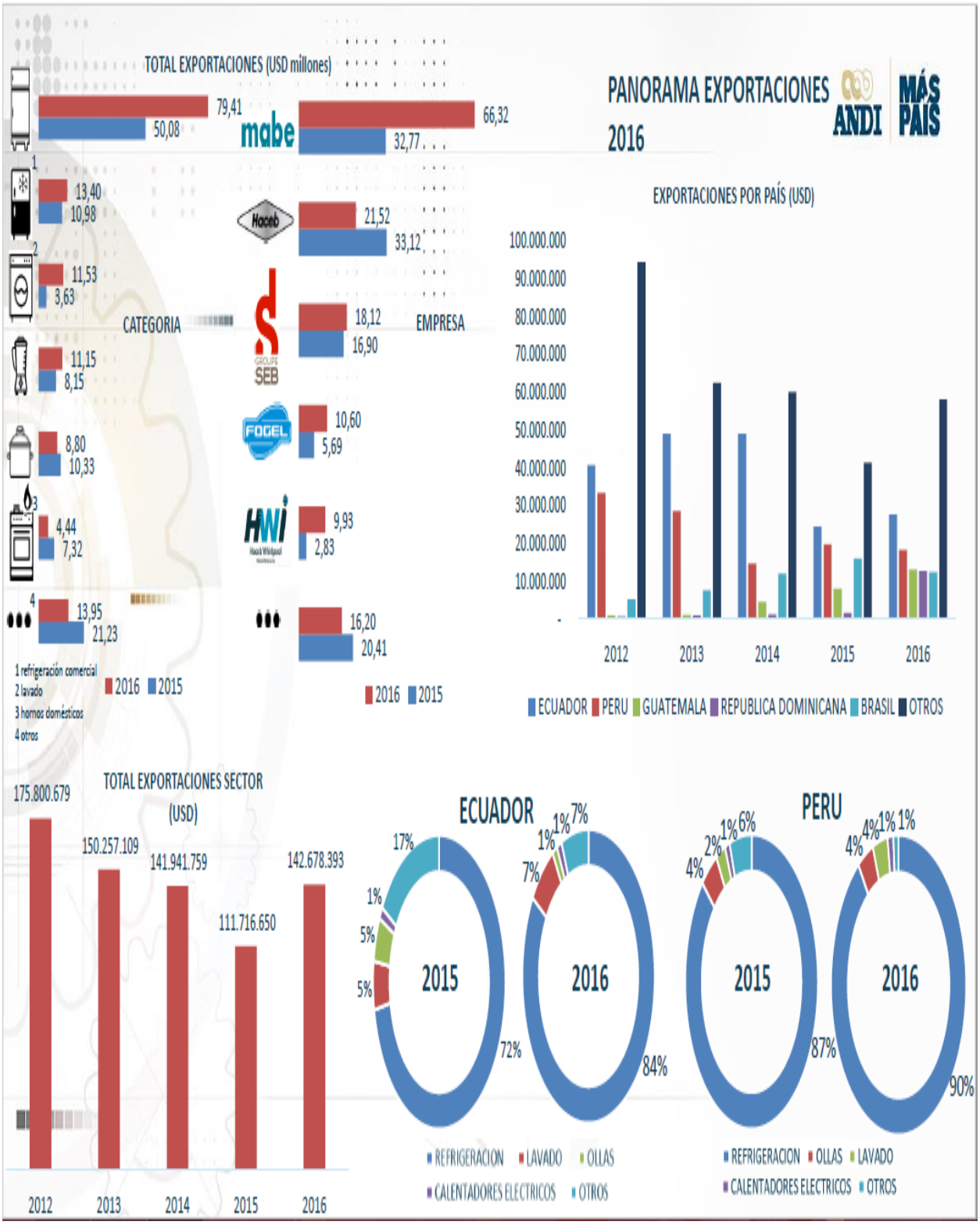


Grafico 37 Panorama de Exportaciones en Electrodomésticos en Colombia incluida la refrigeración comercial 2015-2016. Fuente: Panorama 2016 ANDI.



En el ámbito de exportaciones en cuanto a la refrigeración comercial presentó un valor de 24 millones de dólares entre 2015-2016 como lo revela el grafico N° 37 las empresas más

participación es Fogel, los países de destino son Ecuador, Perú, Guatemala, República Dominicana y Brasil, el total de las exportaciones de electrodomésticos fue del 142 millones de dólares en 2016 en donde la refrigeración representa en promedio el 80% de los mercados de a Ecuador y Perú.

Según la ANDI el sector de electrodomésticos y gasodomésticos en Colombia y en el mundo se ha mantenido dinámico gracias a la innovación, a las nuevas ofertas en términos energéticos, ambientales y tecnológicos, y cada vez a menores precios. Cuando se evalúa la mejora en calidad de vida se mide entre otros factores la penetración de ciertos artefactos que contribuyen al bienestar y a la comunicación. Si bien el país ha llegado a niveles aceptables de penetración de ciertos artefactos. En neveras hay una gran necesidad de reposición, hay oportunidades grandes porque el parque instalado es viejo y su desempeño energético no es comparable con el de las neveras que se producen hoy en Colombia y en el mundo. En muchos países, China, México, Brasil, Argentina, y los de la UE hay políticas que incentivan el cambio de las neveras para mejorar la demanda agregada de energía y contribuir a la mitigación de los efectos del cambio climático.

En marzo de 2017 se llevó a cabo la feria climatización y refrigeración que recibió la visita de 49.935 profesionales de 82 países congregó la oferta de cerca de 700 empresas en España, con un balance de resultados muy positivo, supera las expectativa ya que se evidencia: más empresas, más contenidos y más actividades, que dan a conocer un sector en crecimiento y un mercado en progresiva reactivación. Se integraron los segmentos de aire acondicionado, calefacción, ventilación, frío industrial y comercial, reunió las novedades en equipos y soluciones de cerca del tema, entre los que destacan los procedentes de Portugal, Italia, Francia, China, Alemania y Marruecos.

El personal asistente estaba en interesado en su alta cualificación profesional y un espacio de conocimiento e información sectorial, cabe destacar la importante presencia de representantes de empresas instaladoras en un 21%; el canal de distribución, con un 16%; empresas de arquitectura, constructoras y promotoras inmobiliarias, con el 13%; e ingenierías, con un 11%. Además, la Galería de Innovación de C&R presentó, como en cada edición, un auténtico escaparate de vanguardia a través de la selección de 12 propuestas en equipos y soluciones que ofrecieron una interesante perspectiva de innovación, desarrollo e investigación sectorial y de los avances que vienen marcando la evolución de esta industria. Todo ello con el foco de atención en la eficiencia, el confort y el cuidado del medio ambiente.

IMBERA participa en FISPAL foodservice 2017., mostrar su tecnología, diseño e innovaciones aplicadas en sus enfriadores, fueron parte de lo que IMBERA exhibió durante su participación en Fispal Foodservice 2017. Esta expo que se realizó del 6 al 9 de junio en Sao Paulo, Brasil, es considerada la feria más completa para el mercado de servicios alimentarios, ya que presenta soluciones para toda la cadena productiva del sector como restaurantes, panaderías, bares, cafeterías, redes de fast-food, supermercados, tiendas de conveniencia, hospitales, escuelas, hoteles, entre otros. Entre los 9 equipos que fueron exhibidos en la expo, destacaron enfriadores, cerveceros y congeladores de IMBERA Foodservice, así como innovaciones que forman parte de los productos de línea como el Videodoor. IMBERA ofrece una amplia gama de productos innovadores que cumplen con los más altos estándares de calidad, demandas del mercado y necesidades del cliente.

4.1 DIAMANTE COMPETITIVO.

El diamante de Porter propone que existe información precisa para que una empresa sea más competitiva en el sector que se desarrollan, esto se debe a que analiza los factores que generan ventajas competitivas, al encontrar la relación entre las cinco fuerzas de Porter: poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad de la industria. Lo ideal es que la empresa sea capaz de identificar las causas de su competitividad y si no es así debe analizar las razones de por qué no tienen ventajas competitivas.

El trabajo administrativo consiste en desarrollar un proceso de toma decisiones donde estén involucradas las variables del entorno, porque en ella inciden todas las fluctuaciones de lo económico, político, social, ambiental, etc; que tiene relación directa con las partes interesadas en el negocios de refrigeración comercial. La clave está en seguimiento continuo de la situación actual económica del país, y del sector, y su relación con las políticas nacionales, la vigilancia de aspectos como el crecimiento de la producción, la inversión, poder adquisitivo, la deuda pública, las finanzas, las relaciones económicas internacionales, índice de precios, las tasas de interés entre otras; conducen a saber tomar decisiones que generen valor a la compañía y mejorar su desempeño. Gutiérrez (2014).

En la aplicación del modelo de diamante competitivo en la figura N° 13 desarrollado para la empresa FRIOMIX del Cauca se da a conocer la situación actual de la empresa con su entorno próximo que explica el ambiente regional en el que se encuentra la organización y en el que aporta la guía para saber cómo competir. Esta herramienta sostiene que la competitividad se da cuando se mantienen en constate vigilancia todo aquello que influye en el desempeño integral de la organización: la relación con sus clientes estratégicos como Coca-Cola, SAB MILLER, CBC,

gestiona su cadena de abastecimiento con proveedores de gas refrigerante, lamina y componentes eléctricos y electrónicos principalmente y el poder de negociación con ellos. En el ámbito social

La influencia de la dirección en la ventaja competitiva de la empresa FRIOMIX del Cauca con respecto al entorno mundial de acuerdo a poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad de la industria determina de manera positiva o negativa. Por ejemplo esta la decisión de destinar recursos para la innovación y el desarrollo, mejorar a través del área de logística la cadena de suministro que como consecuencia mejoraría los precios de compra de productos haciendo más competitivos el precio de venta de los productos de conservación, congelación y refrigeración comercial.

El cuanto al azar se debe considerar su influencia en la ventaja competitiva, Aquellas industrial como Fogel e IMBERA México que posee un departamento de innovación y desarrollo pueden representan un riesgo en productos y servicios derivados de la innovación pura, las grandes discontinuidades tecnológicas Además de Colombia como es una economía emergente puede presentar fluctuaciones en los mercados financieros mundiales o en las tasas de cambio, y no está definido la resolución del conflicto armado y la seguridad social.

Tabla 9 Análisis estructural del sector de refrigeración comercial. Fuente Elaboración propia basados apuntes de Benjamín Betancourt.

Negocio: FRIOMIX del Cauca.						Marco especifico del sector de refrigeración y conservación comercial		
Sector: Refrigeración comercial.						Perfil competitivo del sector de refrigeración		
Fuerzas	Variables		Repulsión		Neutro	Atracción		
Competidores potenciales	**Barreras de entrada**	Bajo	− −	−		+	++	Alto
	Economías de Escala				X			
	Identificación de marca				X			
	Diferenciación del producto o servicio			X				
	Costos de Cambio			X				
	Requisitos de capital				X			
	Acceso a canales de distribución		X					
	Ventajas Absolutas de costo				X			
	Curva de experiencia		X					
	Acceso a tecnología de punta			X				

	Acceso a Materia Prima				X			
	Necesidades de capital					X		
	Diseño producto bajo costo							
	Protección gubernamental					X		
	Expectativas de reacción				X			
Rivalidad entre competidores	Identificación de marca					X		
	Costos fijos/Valor agregado			X				
	Diferenciación de producto					X		
	Crecimiento Industria				X			
	Diversidad de competidores						X	
	Interrelación estratégica					X		
	Balance de competidores					X		
	Intereses corporativos			X				
	Incrementos de capacidad							X
	Restricción gubernamental					X		
	Concentración de competidores			X				
La amenaza de productos sustitutos	Propensión compradores a sustituir		X					
	Productos que cumplen la misma					X		
	Función del producto de la industria						X	
	Disponibilidad de sustitutos cercanos					X		
	Costo de Cambio de Usuario			X				
	Relación Valor/Precio de sustituto							
	Innovación del sustitos				X			
Poder de negociación de los compradores	Información de compradores/aliados						X	
	Volumen de compras				X			
	Impacto, calidad / desempeño						X	
	Diferenciación de producto						X	
	Sensibilidad al precio			X				
	Utilidades de los compradores				X			
	Fuerza de Negociación					X		
	Compras a la industria					X		
	Costo de cambio de compradores		X					
	Ubicación de compradores						X	
	Amenaza de integración hacia atrás				X			
Poder de negociación proveedores	Concentración de proveedores					X		
	Diferenciación de insumos				X			
	Costos de cambio proveedores			X				
	Disponibilidad de insumos sustitutos					X		
	Compras proveedores		X					
	Impacto de Insumos sobre calidad					X		
	Importancia volumen para proveedores				X			

En la tabla N° 9. De las 48 fuerzas identificadas en la empresa respecto al sector 21 están en fuerzas de atracción para la compañía equivalente al 44%, la empresa tiene un buen desempeño integral con respecto al sector, las fuerzas neutras son el 27% deben vigilarse porque pueden tener tendencia a la parte negativa que afectaría el negocio especialmente las neutras en cuanto a sustitución. Por último en cuanto a las fuerzas de repulsión unas están relacionadas a competidores o sustitutos lo que quiere decir que la empresa en relación al sector tiene buen dominio en cuanto a fuerzas competitivas debe trabajarse más en el fortalecimiento de ventajas

que contribuyan al mejoramiento continuo del producto, alianzas estratégicas con clientes nuevos, mantenimiento de relaciones comerciales de abastecimiento y venta.

Figura 16. Diamante Competitivo de Porter para empresa FRIOMIX. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a factores productivos: los económicos se refieres a cada aspecto de la economía nacional e internacional tales como: PIB, Inflación, índice de GINI, disponibilidad de Materias primas, nivel salarial, grado de desarrollo económico, TLC, grado de proteccionismo del Estado, en el ámbito social se tiene en cuenta las preferencias, comportamientos, valores y percepciones de la sociedad debido a que saber el comportamiento y necesidades de la sociedad incidirá en el desarrollo de la empresa. En el factor ambiental el ambiente influye sobre los seres vivos y éstos influyen sobre el ambiente y sobre otros seres vivos. En cuanto a sustentabilidad conducen al desarrollo sustentable son: el crecimiento económico, medido en términos monetarios; la equidad, medida en parámetros sociales y la sustentabilidad en el uso de los recursos naturales, medida con parámetros físico-bióticos.

En la estrategia se tiene los siguientes de innovación permanente en cuanto a diseño de soluciones integrales para la conservación de productos de consumo, el ahorro en costos internos a través de idea de ahorro en cuanto a componentes de equipos, reducción de tiempos y métodos de fabricación y nuevos mercados en Centro América, Perú y demás países de Sur América con poca participación del mercado.

La rivalidad de competidores en cuanto a refrigeración comercial, conservación y congelación, son las industrias como de competidores latinoamericanos como Fogel, IMBERA Mexico, Coldline, Indutrial, Mills en congelación, industria China a través de Alibaba Qingdao Herald Cryogenic Technology Co. Ltd,

Zhengzhou Nanbei Instrument Equipment Co. Ltd representan un riesgo potencial para el desarrollo del mercado de FRIOMIX del Cauca.

Los compradores potenciales para la industria de la refrigeración, conservación y congelación comercial son industria de alimentos tales como Pallamaro, Arkococinas, en la industria de bebidas no alcohólicas los clientes como Coca-Cola FEMSA, Corbeta, CBC, en cuanto a bebidas alcohólicas SAB Miller, Heineken y en Congelación esta Colombina, Supernordico, Tecnifrio.

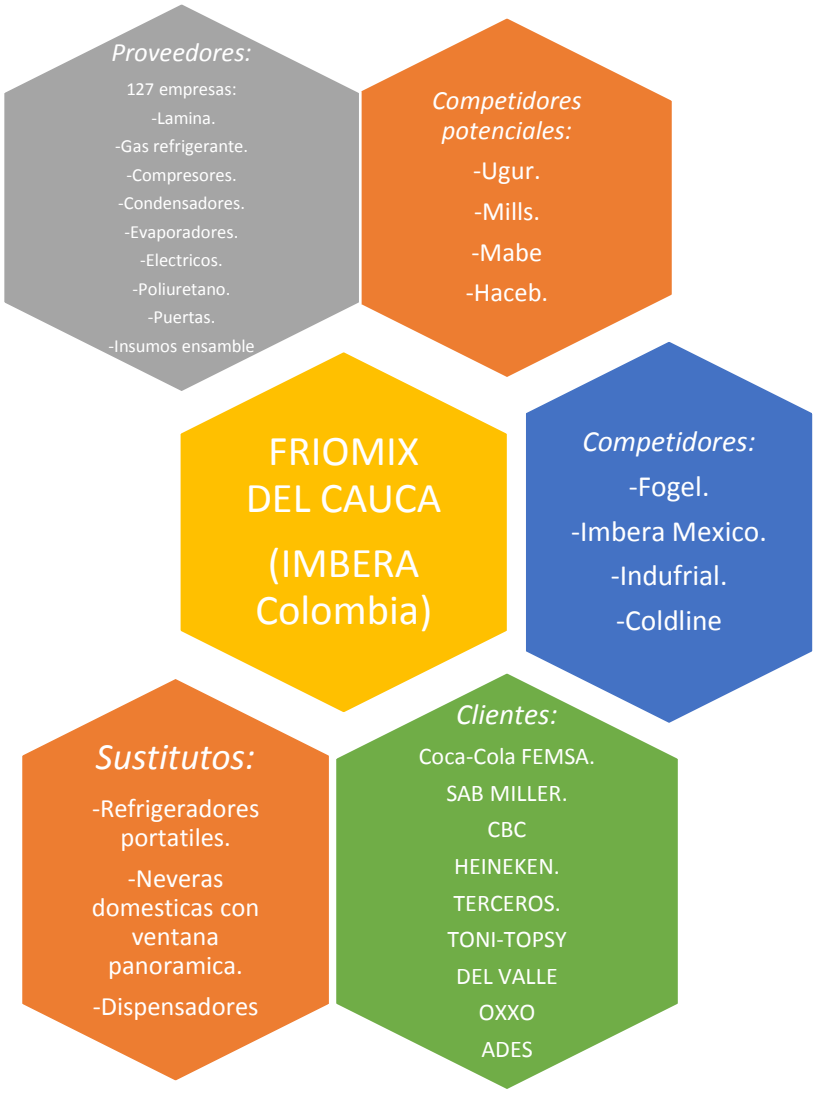
En la cadena de abastecimiento está en Union Steel, Accesco, Tesa, Dow química, Colben, Perficom, Termocoil, Shangai entre otros, pueden generar proveedores nacionales e internacionales con relaciones comerciales estratégicas. Las vías de acceso a la empresa están en estado transitable, cerca al puerto de Buenaventura, pueden gestionarse proveedores de Bogotá, Caldas, Barranquilla

4.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

La empresa FRIOMIX del Cauca en cuanto a su posicionamiento en el sector según las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de M. Porter Figura 14 constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que emergen en el sector de la cadena de frio o refrigeración comercial. Los cinco puntos básicos que estructuran este modelo para realizar el análisis del sector son: la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de ingreso de nuevos competidores, la presión de los productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores. Para la empresa FRIOMIX del Cauca aplican como se muestra a continuación:

Figura 17 Cinco fuerzas de Porter para empresa FRIOMIX. Fuente: Elaboración propia



Según la información proporcionada anteriormente LOS POSIBLES ENTRANTES enmarcados en la Fuerza: Amenaza de nuevos competidores en el sector está alcanzando un nuevo auge la importación de productos de refrigeración y conservación comercial de países como China y Europa a bajo costo. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes. En relación a los PROVEEDORES entendido como la fuerza: Poder de negociación de los proveedores, se fortaleció el departamento de desarrollo de proveedores del

área de logística de la empresa FRIOMIX del Cauca, se realiza seguimiento mensual a calificación de proveedores y se están desarrollando proveedores locales para materias primas como: lamina, componentes eléctricos, componentes plásticos, puertas, para dar mayor capacidad de respuesta ante necesidades y potencializar el mercado de pequeñas y medianas empresas locales. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Por otro lado en cuanto a los COMPETIDORES regidos por la fuerza: Rivalidad existente de los competidores. Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Las empresas que entran en competencia en el mercado nacional e internacional son IMBERA México, Fogel, Indufrial, Coldline entre otras, que por subasta compiten la negociación de producción de refrigeradores comerciales tiene mejor ventaja competitiva la empresa que tenga la oferta a menor precio. En el ámbito de los COMPRADORES que esta intrínseca la fuerza: Poder de negociación de los clientes Coca-Cola , FEMSA, Sab Miller, Cbc, Heineken y Terceros como principales clientes, al competir por subasta ha representado una desventaja para la parte comercial de FRIOMIX del Cauca ya que el acercamiento con el cliente que se tenía anteriormente aumentaba el poder de negociación con los clientes en cuanto a precio, calidad, disponibilidad y servicio postventa, si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable. Por último, en el tema de los PRODUCTOS SUSTITUTOS en donde domina la fuerza: Amenaza de productos sustitutos se identifican refrigeradores portátiles, neveras domésticas con ventana panorámica, dispensadores que representan un riesgo potencial para el desarrollo del mercado de la refrigeración comercial vertical y horizontal. Una empresa comienza a tener serios problemas

cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

La capacidad de clasificar y usar las cinco fuerzas mencionadas anteriormente sirvió para que la empresa FRIOMIX del Cauca identificará su panorama en cuanto a competitividad y facilita la toma de decisiones para el direccionamiento estratégico 2021, asi mismo con esta información se hace posible diseñar nuevas estrategias que permitan afrontar las nuevas amenazas potencializar nuevas oportunidades.

5. REFERENCIACIÓN (BENCHMARKING).

El benchmarking es una herramienta de gestión para afrontar la alta competitividad a la que se ven enfrentadas las empresas hoy en día, se trata de tomar como referente los mejores aspectos de las empresas competidoras y realizar las actividades necesarias internamente para adaptar esas prácticas y así contribuir al mejoramiento continuo, ya que al evaluar estos aspectos: sus productos, servicios, procesos y compararlos con los propios hace que se den respuesta a los requerimientos del mercado.

5.1 ORGANIZACIONES A COMPARAR CON FRIOMIX.

En el mercado actual tiene competidores fuertes en el área de refrigeración comercial que representan una amenaza para el desempeño económico de la organización por tanto conviene como operan dichas organizaciones. Identificar sus fortalezas o hacia dónde están enfocado su proceso estratégico y usarlo para gestionar internamente en FRIOMIX del Cauca la manera de asumir todos los desafíos que se presenten.

5.1.1 IMBERA MÉXICO.

IMBERA México es líder mundial en la industria de refrigeración comercial, dedicada desde 1941 al diseño, desarrollo y fabricación de vitrinas refrigeradas autocontenidas. Nacida como parte de FEMSA en 2009, en IMBERA se fábrica enfriadores comerciales de alto desempeño, así como brinda soporte y asesoría para la instalación y operación de enfriadores comerciales, a través de un especializado equipo de técnicos que atienden desde grandes clientes, hasta pequeños comercios, cuenta con el equipamiento total para la industria alimenticia, tres plantas productivas en México, Colombia y Brasil, ocho oficinas en tres continentes y unos cuatro mil colaboradores forman su planta. Tiene una nueva línea IMBERA Foodservice atiende aquellos negocios, instituciones y compañías responsables de producir cualquier alimento fuera de casa.

IMBERA Foodservice está enfocado a la industria que incluye los siguientes segmentos: HORECA: hoteles, restaurantes y cafeterías, catering: hospitales y empresas, panaderías y pastelerías centros de reunión: escuelas, cines, teatros, gimnasios, parques, estadios y eventos, comida rápida tiendas de conveniencia y supermercados.

Figura 18 Productos de la empresa IMBERA Fuente: Intranet Empresarial

En su Historia. 1941. Fundada como Industrias Montiel. Vendo se fundó en el año de 1941 con la razón social Vendo y Montiel, empresa de capital mexicano y pionera en la fabricación de refrigeración comercial. Por otra parte en el año de 1969 Vendo y Montiel es adquirida por Cervecería Moctezuma, dando origen a Vendo de México, S.A. En 1985 Grupo FEMSA adquiere Cervecería Moctezuma y con ello a Vendo de México para diversificar sus productos y servicios en la fabricación de enfriadores verticales, horizontales y cámaras conservadoras de bolsas de hielo, así como la distribución de máquinas Vending. Grupo FEMSA decidió invertir en ésta planta, visualizando algunas ventajas, principalmente: la ubicación geográfica así como la sinergia productiva a desarrollar con su empresa hermana Plásticos Técnicos Mexicanos S.A. de C.V. al intercambiar procesos y abastos tan importantes en los modelos de refrigeración que integran el plástico y el metal. La construcción de Vendo de México planta San Juan del Río es terminada a fines de 1998, al mismo tiempo son adaptados los diseños de producción para la

planta y selección/capacitación de los primeros 45 operadores asignados a cada una de las 16 células que comprendían todo nuestro incipiente proceso. De ésta manera el 15 de febrero de 1999 inicia prácticamente operaciones la planta fabricando el modelo vertical LV 420.

En el año 2009 la empresa Vendo de México cambia de razón social llamandose ahora IMBERA S.A. de C.V. IMBERA está concebida como una empresa de manufactura de clase mundial para satisfacer plenamente a los clientes nacionales y extranjeros, garantizando la calidad de sus productos. Lanzamiento de IMBERA e IMBERA Servicios como nueva imagen corporativa en sustitución de la marcas Vendo de México y REPARE, respectivamente. IMBERA Servicios inicia operaciones en Colombia y Argentina. 2010, Inauguración de la planta de IMBERA en Brasil; IMBERA Servicios también inicia operaciones en este país. 2011 Primera exportación de IMBERA fuera del Continente Americano. 2012 FRIOMIX cambia su nombre por FRIOMIX del Cauca. 2014 Apertura de Centro de Manufactura IMBERA Servicios en México, D.F.

El negocio se basa en 3 pilares fundamentales orientados a generar valor para nuestros clientes, usuarios, colaboradores y diversos grupos de interés.

I. Flexibilidad en el desarrollo de equipos: Establece agendas a largo plazo con sus clientes para desarrollar equipos que cumplan con las necesidades en el punto de venta

II. Menor costo total de propiedad de la industria: En los últimos años, IMBERA ha intensificado sus esfuerzos en el desarrollo de tecnología para disminuir el Costo Total de Propiedad de sus enfriadores comerciales, principalmente a través de los costos por consumo de energía y mantenimiento. Algunas tecnologías desarrolladas que intervienen en la disminución son: iluminación led, motores electrónicos, compresores de velocidad variable, aumento de la

duración de los componentes, control inteligente de funciones, condensador de bajo mantenimiento, intercambiador de calor, puertas de alta eficiencia, sistema de optimización

III. Sostenibilidad y responsabilidad social: es la primera compañía en la industria de refrigeración comercial a nivel mundial y en todo el continente americano en obtener el distintivo sostenibilidad corporativa, han logrado reducir en un 40% costos por mantenimiento y reducir el 85% del consumo de energía en los equipos en los últimos 10 años. El ahorro anual de energía de equipos IMBERA equivale a 32,000 hectáreas más de bosques.

IMBERA cuenta con el respaldo de las siguientes certificaciones: NOM, NYCE, NSF, CSA, CE. Sus principales Clientes: Coca-Cola, Heineken, Cerveza Sol, Bonafonte, IMBERA Food Service, Moster energy, Peñafiel, Lala, Sigma alimentos, Danone. Su equipo de innovación y desarrollo incluye a más de 100 colaboradores, entre diseñadores, ingenieros y técnicos. Cuenta con una agencia de investigación (Indica) para validar la efectividad de los enfriadores. Ha llegado a una producción anual promedio de 25% de equipos de refrigeración comercial con gases refrigerantes naturales, aporta en soluciones para la refrigeración comercial con una extensa línea de productos que utilizan hidrocarburos como gas refrigerante Para IMBERA contribuir al medio ambiente mediante la fabricación de equipos con el menor desempeño climático del ciclo de vida es uno de sus compromisos constantes, por ello asegurar el mínimo impacto ambiental en todas las etapas del ciclo de vida de los equipos es fundamental.

5.1.2 FOGEL ANDINA.

Es la empresa que cuenta con la línea más completa de refrigeración comercial para satisfacer las necesidades de frio desde 1967, ofrece capacidad de personalización en el punto de venta para llamar la atención de los consumidores. Cuanta con sucursales en Guatemala, Nicaragua, Estados Unidos, y puntos estratégicos en Panamá, República Dominicana y Puerto

Rico. Atiende los mercados de refrescos y bebidas carbonatadas, Cerveza, Lácteos, Helados y productos congelados, supermercados, tiendas de conveniencia y Food Service, está presente en 22 países. Sus productos están constituidos por vitrinas refrigeradas, froster para cerveza, refrigeradores de puerta sólida, congeladores de puerta sólida, refrigeradores horizontales, mostradores refrigerados, congeladores verticales y horizontales, mesas refrigeradoras para preparación de comidas, hieleras.

Historia: En1899. Fogel es fundada por el Sr. William Fogel en Filadelfia. Hacia 1967 La compañía se expande a Nicaragua como un joint venture entre Fogel USA e inversiones locales. En 1981 Fogel traslada sus operaciones a Guatemala y cambia su nombre a Refrigua (Refrigeradores de Guatemala SA). A finales de los años 90 comienza exportaciones fuera de Centro América principalmente a países Andinos. A 1996 Refrigua es reconocida por las Naciones Unidas y por el gobierno de Guatemala por ser la principal empresa de refrigeración comercial de América Latina y la segunda a nivel mundial en completar el proceso de eliminación de uso de CFC`s en sus productos de refrigeración.

En 1998. El fundador de Fogel fallece en Estados Unidos y Refrigua es adquirida 100 por inversionistas locales. 2007 Refrigua cambia su nombre comercial a Fogel Centroamérica S.A como parte de la estrategia comercial de alinear el nombre de la empresa con del de si reconocida marca comercial. En el mismo año se inaugura Foguel Andina en Cali Colombia, para la producción de equipos de refrigeración comercial a ser distribuidos en el mercado Andino. A 2009 Fogel inicia exportaciones a África. En 2010. Refrigeradores FOGEL son utilizados en la copa mundial de la FIFA en Sudafrica, Fogel completa e desarrollo del primer modelo con equipo refrigerante hidrocarburo FR-290, HC-12, Logra certificación de mismo con UL en Estados unidos, primero de su categoría en el mundo en contar con dicha certificación y

son usados en SUPERBOWL. Hacia 2012. Fogel inicia exportaciones a Polonia con refrigeradores para Euro Copa 2012 de UEFA. 2013 Fogel inicia exportaciones a India.

Dentro de su enfoque estratégico empresarial se encuentra que cuentan con una Política de Calidad: Fabricar y comercializar equipos innovadores de refrigeración comercial adaptados a los requerimientos del cliente, utilizando tecnología moderna, materiales de calidad y personal competente. Mantener un proceso permanente de mejora continua. Se compromete a lograr: la satisfacción del cliente. El bienestar de sus colaboradores, la rentabilidad de la organización. La protección del medio ambiente, en todos los procesos que ejecuta la empresa. Además de una Política ambiental. En Fogel fabrican equipos de refrigeración comercial utilizando tecnología moderna, materiales, métodos y procedimientos enfocados a prevenir el impacto negativo del medio ambiente. En FOGEL se compromete a: Prevenir la contaminación de nuestros procesos, minimizando y controlando los desperdicios generados así como reutilizar la mayor cantidad de recursos posibles. Mejorar continuamente el desempeño ambiental mediante acciones que involucren al personal, cumplir con la legislación y normativa ambiental. Lograr sus objetivos y metas ambientales trazados.

En cuanto a sostenibilidad. Fogel es muy cuidadoso en el entorno y en la búsqueda de cuidarlo. Ha desarrollado un conjunto de prácticas que le permiten cumplir con los distintos ejes que conforman el entorno, gracias a la asesoría del CentraRSE (Guatemala), Fogel ha destacado a nivel nacional por sus buenas prácticas de responsabilidad social empresarial y demás sucursales, sus principales valores: Fogel cumple con todos los requisitos legales que establece la constitución política de los países en donde opera, sus empleados comparten valores fundamentales como la responsabilidad, honestidad, lealtad, excelencia, familia, respeto, trabajo en equipo y perseverancia. Teniendo como actores internos la evaluación de desempeño,

reconocimiento al colaborador del mes, capacitaciones constantes al personal, prohibición explicita del trabajo infantil, víveres subsidiados mensualmente para todos los empleados, mochila escolar anual para cada hijo de sus colaboradores, uniforme de trabajo para todos sus colaboradores, área de enfermería con asistencia médica gratuita para los colaboradores, un comité de seguridad industrial dedicado al bienestar de los colaboradores dentro de las instalaciones.

En relación al medio ambiente: Fogel desarrolla refrigeradores con características amigables al medio ambiente, con un compromiso permanente con el mismo, refrigeradores de alta eficiencia energética, aislamiento de poliuretano con ciclopentano que no daña la capa de ozono ni contribuye al sobrecalentamiento global, uso de gas refrigerante hidrocarburo R-290, que tiene cero potencial de calentamiento global ni daña la capa de ozono. Cuenta con un programa permanente de recuperación del gas refrigerante R-134A, con asistencia técnica a nuestros clientes, este programa ha sido galardonado de CentraRSE como la mejor práctica del año 2009 en el eje del medio ambiente.

En el tema de logística de distribución para aprovechar al máximo las capacidades de los métodos de distribución, reduciendo la cantidad de transportes para la distribución de los productos Fogel, contribuyendo aún más a la reducción de emisiones e impactos ambientales. Conjuntamente en lo que a sus clientes respecta tiene un sistema de aseguramiento de la calidad, enfocado a resolver rápidamente los requerimientos del cliente, en la política de mercadeo que prohíbe el uso de publicidad engañosa destacar atributos ficticios o exagerados de nuestros productos, respeto por la competencia leal. Y dispone de una encuesta de satisfacción del cliente para mejorar constantemente sus productos y servicios. Procura por la comunidad con un programa de apoyo laboral con los bomberos voluntarios y apoyo a comunidades de escasos

recursos con material educativo, para facilitar la educación. Entrega de donación de víveres para damnificados de desastres naturales o personal en situación de riesgo.

En cuanto a la Innovación y personalización: Fogel cuenta con la capacidad de personalización in-house de su equipo que le permite sobresalir en el punto de venta para llamar la atención del consumidor. Esta personalización cuenta son soluciones innovadores de formas y figuras en relieve hasta TV incluido con la capacidad de reproducción de contenidos multimedia y durabilidad.

Figura 19 Productos de la empresa Fogel. Fuente Página empresarial.


.

5.1.3 INDUFRIAL.

Indufrial S.A. es una empresa que fabrica y vende equipos de refrigeración comercial, están ubicados en la ciudad de Cartagena de Indias en Colombia. Hernández (2013). Nace en 1956 como una necesidad de reducir la importación de electrodomésticos al país impulsado principalmente, para almacenar productos Bavaria. En 1961, fabrica la línea Mc Cray en Colombia y exporta a los demás países suramericanos con el respaldo garantizado de esta línea Mc Cray refrigeration co. Inc, empieza a exportar a Panamá Antillas y Venezuela. A sus 60 años Indufrial se ha consolidado como una empresa con proyección futurista amigable con el medio ambiente. Durante su historia, ha contribuido al fortalecimiento de pequeños y medianos empresarios, con la producción de equipos de frío de alta calidad. Uno de los más grandes

adelantos ha sido el ciclopentano como material aislante, que es el último compuesto que existe en el mercado con propiedades ecológicas muy eficientes. Las cifras demuestran su dinámica e innovación permanentes. Exporta a todos los países de centro América, Estados Unidos, Ecuador y Perú. Al final del 2015 creció un 49% y ha ido evolucionando positivamente a un ritmo aproximado de un 38%.

Todas las organizaciones que necesitan manejar cadenas de refrigeración con exigentes protocolos sanitarios y de seguridad como tenderos, restaurantes y hoteles han encontrado la respuesta perfecta en INDUFRIAL. La nómina de la compañía, alcanza en estos momentos en promedio las 350 personas en promedio, entre contrataciones directas e indirectas. Los productos Indufrial, el frio rentable. Diseños innovadores fabricados con alta tecnología, con mayor capacidad interior y máxima visibilidad para sus productos. Con tecnología de punta que la pone en un lugar de excelencia frente a la competencia mundial, sus botelleros horizontales con puertas sólidas son una buena herramienta para aumentar la productividad de su negocio aprovechando el espacio en el punto de venta. Se considera hoy como la principal industria Colombiana en refrigeración comercial.

Dentro de su estrategia cuenta con los siguientes pilares: La visión: Permanecer en el mercado como la primera opción de refrigeración comercial, a través de la calidad, la innovación, el servicio y el cumplimiento de los compromisos para dar felicidad y bienestar a los empleados y a la comunidad. Y su misión: Satisfacer las necesidades de frío de los clientes institucionales y no institucionales del mercado nacional e internacional, compaginando sus intereses con los nuestros a través de la búsqueda del beneficio común. Con el Principio de Equidad: Por principio, todos los clientes son iguales para Indufrial S.A., sus posibilidades de compra, sus comportamientos de pago y sus hábitos de programación a las compras pueden determinar

diferencias comerciales pero siempre a iguales hábitos e iguales comportamientos, Indufrial dará las mismas posibilidades. Y por último su política de calidad: Indufrial S.A., satisface las necesidades de frío de sus clientes, diseñando y produciendo equipos de refrigeración comercial, garantizando el mejoramiento continuo de sus procesos y la eficacia del sistema de gestión de calidad, a través de la competencia del recurso humano y la calidad de nuestros equipos.

Figura 20 Productos de la empresa Indufrial. Fuente Página empresarial.

5.1.4 COLDLINE.

Coldline es una organización especialista en ofrecer soluciones de refrigeración comercial para alimentos y bebidas. Fabrica enfriadores y congeladores con diseños innovadores y a la medida de cada cliente para potenciar la exhibición y enfriamiento de sus productos. Sus equipos cuentan con tecnología "libre mantenimiento" que reduce y simplifica los servicios. Esta innovación reduce de manera importante el costo de vida del equipo, manteniendo una eficiencia

óptima sostenida en el sistema de refrigeración. Así mismo, su tecnología amigable reduce el consumo de energía.

Los productos que ofrece son: enfriadores verticales, de 1 a 3 puertas, de 2.5 a 56 pies, equipos cerveceros sub cero, enfriadores horizontales, cortinas de aire, congeladores horizontales, enfriadores tipo mostrador, conservadores de hielo.

Figura 21 Productos de la empresa Coldline. Fuente Página empresarial.

Dentro de su enfoque estratégico ha establecido las directrices que le permiten avanzar y posicionarse en el mercado:

Su misión: Es una organización comprometida a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de refrigeración y conservación de frío comercial, mediante el diseño, desarrollo, fabricación, comercialización y mantenimiento de equipos, utilizando alta tecnología, cumpliendo los más exigentes estándares de calidad, buscando el desarrollo de sus colaboradores y proyección internacional de la empresa mediante el mejoramiento continuo, el trabajo en equipo y cuidando el medio ambiente. La visión: En el 2018, ser una empresa de refrigeración comercial líder en el mercado, aumentaremos el volumen de exportaciones manteniendo la confiabilidad del producto e incrementando los ingresos de la compañía logrando así solidez financiera. Ser una compañía con un talento humano competitivo y reconocido como una empresa altamente innovadora con productos y procesos sustentables.

Los valores: Son valores de su empresa, por medio de los cuales nos comprometemos y guiamos el continuo desarrollo de las actividades: Honestidad. Respeto. Cumplimiento de las

leyes. Responsabilidad. Integridad. Compromiso con el desarrollo del país. Y su política de calidad: los que laboran en inversiones Coldstar asumen el compromiso de cumplir plenamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos ofreciendo productos y servicios de refrigeración comercial de la más alta calidad con el objetivo de ser la mejor opción del mercado, a través de la mejora continua y el respeto al medio ambiente, manteniendo relaciones beneficiosas con nuestros clientes y proveedores. Cumpliendo con las normas y regulaciones aplicables, haciendo del personal, su principal activo. Con un objetivo de calidad: Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos. Incrementar la rentabilidad del negocio. Reducir el costo de fabricación. Aumentar la confiabilidad de los productos.

Dentro de su cobertura: Hacen que los productos lleguen a cualquier rincón del continente Americano. Partiendo de dos grandes plantas en México y Colombia surten pedidos a los países ubicados a lo largo y ancho del territorio que abarca el continente, la cobertura contempla centros de servicios autorizados en cada país, Estas plantas situadas estratégicamente, en la ciudad de Mérida, México, se encuentra la planta que atiende las necesidades de clientes de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe. En Bogotá, Colombia, está la planta que conecta con Sudamérica.

Figura 22 Mapa de ubicación de plantas de Coldline. Fuente Página empresarial

5.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.

La matriz de perfil competitivo se construye a partir de los factores críticos de éxito que consisten en las áreas claves que se requiere llevarse al nivel más alto posible si la empresa FRIOMIX del Cauca quiere tener éxito en el sector de la refrigeración comercial y posibles nuevos mercados, están directamente relacionados con los factores internos como externos.

Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria. Si no hubiera pesos asignados, todos los factores serían igualmente importante, lo cual es un escenario imposible en el mundo real. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1,0. A los factores independientes no se les debe dar demasiado énfasis (asignando un peso de 0,3 o más) porque el éxito en una industria rara vez se determina por uno o unos pocos factores. Para el sector se identifican los siguientes factores clave de éxito:

- Equipos de refrigeración y congelación precio accesible: Consiste en generar ventaja competitiva a través de precio de venta atractivo al mercado, el producto está dentro del margen de utilidad neta y es competitivo.
- Equipos de congelación con bajo consumo de energía: Los clientes que utilizan este tipo de servicio han presentado este requerimiento para ser suplido a través del uso de componentes eléctricos y electrónicos en los congeladores.
- Mejor tecnología para la innovación de equipos de frio: El mercado está demandando equipos con eficiencia energética, diseños novedosos y presentación Cosmopolitan para atraer el consumidor final

- Excelente cadena de suministro: desarrollo de una cadena de abastecimiento y gestión de calidad y servicio de los proveedores para cumplir con compromisos y mantener utilidad.
- Posición geográfica: ubicación territorial y espacial de la planta de producción para atender las necesidades de los clientes, cumplir a tiempo con los compromisos comerciales.
- Departamento de innovación y desarrollo: contar con el personal dedicado a la investigación y desarrollo de productos y servicios, un departamento con inversión de capital que se dedique a esta labor.
- Capital humano y carga tributaria rentable: personal disponible para la tarea y con la capacidad de aprendizaje, gestión del conocimiento y la empleabilidad de gente de la zona a través de acuerdos tributarios entre el gobierno local y las empresas.
- Calidad del producto: proporcionar un producto y servicio con garantía y en cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales.
- Fabricación en masa y el impacto ambiental de las operaciones: la versatilidad de la planta de producción para la fabricación de productos y servicios que fortalezcan las relaciones bilaterales con los clientes. Se tiene en cuenta como las operaciones de fabricación influyen en el medio ambiente.
- Diversificación del mercado: búsqueda continua para mejorar la satisfacción de los clientes, la apertura a nuevos mercados, incentivar la venta de los productos y servicios.

Dentro del análisis de las principales industrias del sector a nivel nacional e internacional se tiene la situación para las empresas; FRIOMIX del Cauca, IMBERA Mexico, Fogel e Indufrial, donde se evidencia liderazgo de la empresa IMBERA Mexico en la mayoría de los factores y

Fogel tiene un peso importante en cuanto a innovación y desarrollo. Es relevante que FRIOMIX del Cauca genera acciones internas a traes de proyectos de inversión que permitan gestionar esos aspectos de mejora que se identifican en tabla N° 10.

Tabla 10 Puntuación de factores críticos de éxito para las empresas FRIOMIX del Cauca, IMBERA México, Fogel e Indufrial. Elaboración propia a partir de Garzón S. y Sossa W. (2014).

				Friomix del Cauca		Imbera Mexico		Fogel		Indufrial	
	Factores claves de éxito	Peso		Valor	Valor sopesado	valor	Valor sopesado	valor	Valor sopesado	valor	Valor sopesado
1	Equipos de refrigeración y congelación precio accesible	10	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
2	Equipos de congelación con bajo consumo de energía	5	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15
3	Mejor tecnología para la innovación de equipos de frio	10	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
4	Excelente cadena de suministro	5	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15
5	Posición geográfica.	5	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	4	0,2
6	Departamento de innovación y desarrollo	20	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
7	Capital humano y carga tributaria rentable	10	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
8	Calidad del producto	15	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3
9	Fabricación en masa y el Impacto ambiental de las operaciones	15	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,45
10	Diversificación del mercado	5	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Total	100	1	24	2,35	34	3,5	31	3	27	2,5

En la tabla N° 10 se refiere al desempeño que está teniendo cada empresa en cada área clave, esta calificación tiene un rango de 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza y 1 gran debilidad. Los valores y los pesos, se asignaron subjetivamente a cada empresa de cuerdo al conocimiento del mercado y consulta a Jefe del área Comercial y al Jefe de Servicios de la compañía FRIOMIX del Cauca. Este proceso se puede hacer más fácil a través de la evaluación comparativa. Benchmarking revela como es el comportamiento de las empresas en comparación de una con la otra o el promedio de la industria. Los resultados presentados en esta tabla la empresa FRIOMIX del Cauca frente a las empresas competidoras nacionales e internacionales del sector de la refrigeración comercial presenta una importante y notable ventaja competitiva que se puede desarrollar en cuanto a la calidad del producto en el mercado mundial, en cambio los competidores tienen ventajas en cuanto a precio, consumo energético de equipos de frio,

buena cadena de suministro, innovación y desarrollo, posición geográfica y diversificación del mercado. Se pretende crear estrategias para afianzar las ventajas que se tienen y poder mitigar el impacto de las ventajas de competidores en el dinamismo del mercado de la compañía. El trabajo en mejorar la cadena de suministros hará que el precio, la indicación y desarrollo, el consumo energético y demás sean involucradas en el producto de FRIOMIX del Cauca y así lograr la viabilidad en el tiempo de la empresa.

En el análisis por Gráfica de Radar, también conocida como un Diagrama de Araña, es una herramienta muy útil para mostrar visualmente los gaps entre el estado actual y el estado ideal. Se utiliza para presentar visualmente los gaps existentes entre el estado actual y el estado ideal. · Captar las diferentes percepciones de todos los miembros del equipo con respecto al desempeño de la organización o el sector, mostrar los cambios en las fortalezas o debilidades de la organización. Presentar claramente las categorías importantes de desempeño.

En este caso para el análisis por grafico de radar para la industria de refrigeración comercial se da a cada extremo del perímetro un factor clave de éxito y se asigna cada título al final de cada radio alrededor del perímetro del círculo luego se enumeran los radios de 0 (más bajo) hasta 4 (más alto) empezando con el cero en el centro del círculo y terminar con el 4 en el perímetro. Se calificar todas las categorías y se realiza una interpretar y utilizar los resultados para mejorar.

5.3. ARAÑA BENCHMARKING SECTOR REFRIGERACIÓN COMERCIAL

Araña Benchmarking Sector Refrigeración Comercial Colombia. Fuente: Elaboración propia

FRIOMIX del Cauca.

de

Se evidencia que la organizacion FRIOMIX del Cauca esta enfocada en alta calidad del producto y la flexibilidad de la planta para fabricacion en masa. En cuanto a debilidades se tiene ausencia de departamento de innovacion y desarrollo, capital humano competente y carga triburaria rentable por politicas de Estado.

Figura 23 Representación de radar de factores claves de éxitos con valores sopesados de FRIOMIX del Cauca.

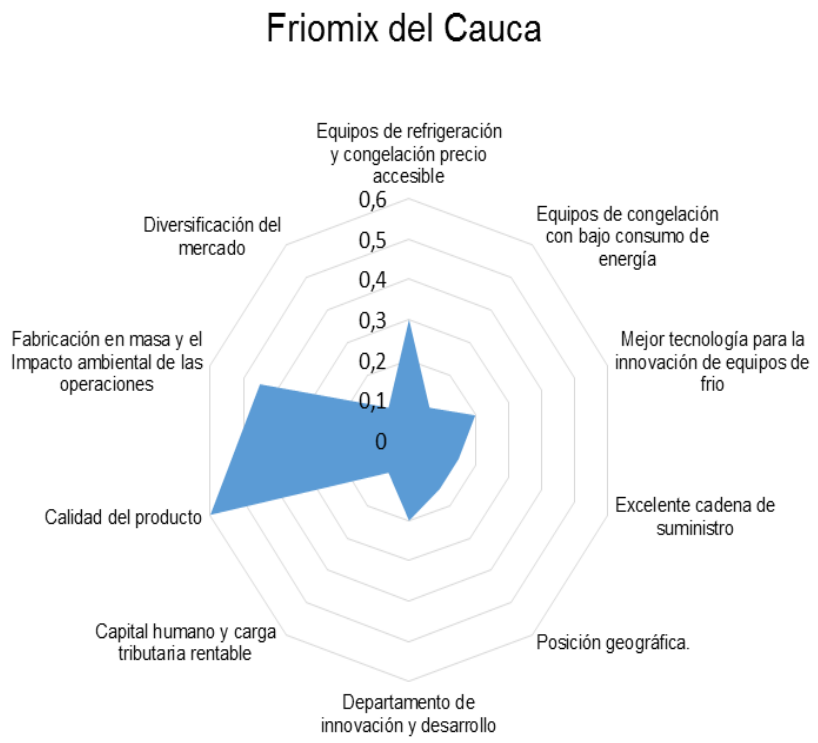
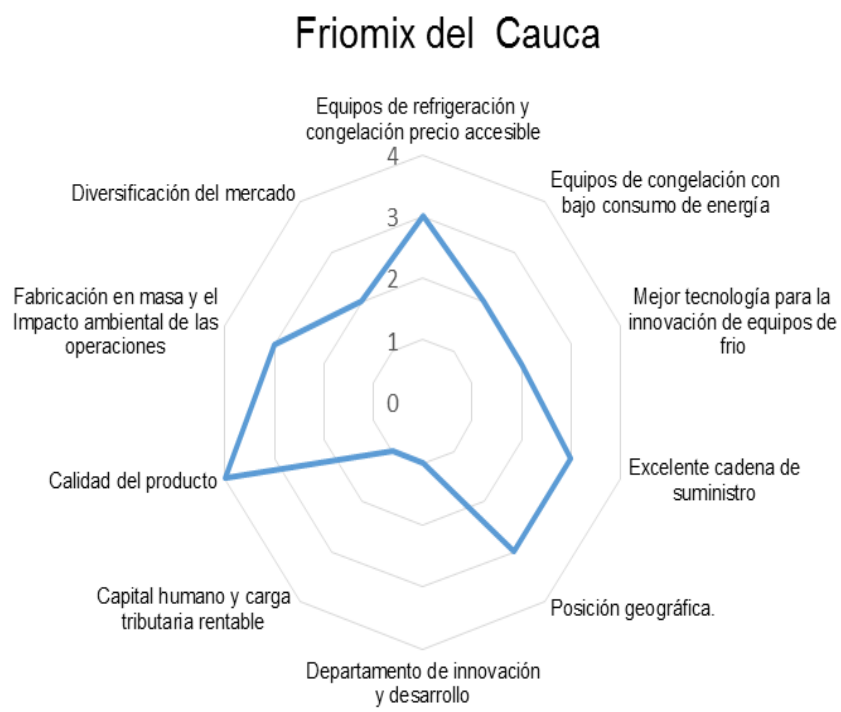


Figura 24 Representación de radar de factores claves de éxitos con valores de FRIOMIX del Cauca.

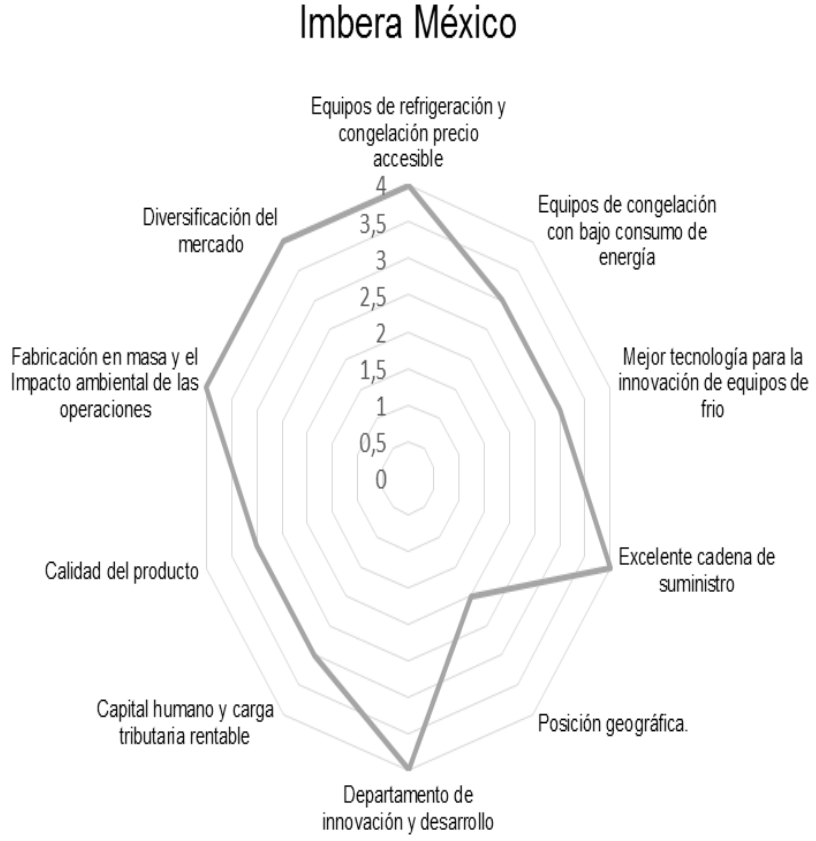


IMBERA Mexico

Se entiende que la empresa IMBERA Mexico tiene muchas ventajas competitivas, fabricación en masa, diversificación del mercado, precio asequible, departamento de innovación y desarrollo. En cuanto a debilidades la posición geográfica para cubrir mercados en el hemisferio sur.

Figura 25 Representación de radar de factores claves de éxitos con valores sopesados de IMBERA México.

Figura 26 Representación de radar de factores claves de éxitos con valores de IMBERA México.



Fogel.

Se analiza que la empresa Fogel tiene dado su enfoque de personalización del equipo tiene un departamento de innovación y desarrollo. En cuanto a debilidades la disponibilidad para fabricación en masa, La calidad de sus productos, y limitada cadena de suministros.

Figura 27 Representación de radar de factores claves de éxitos con valores sopesados de Fogel.

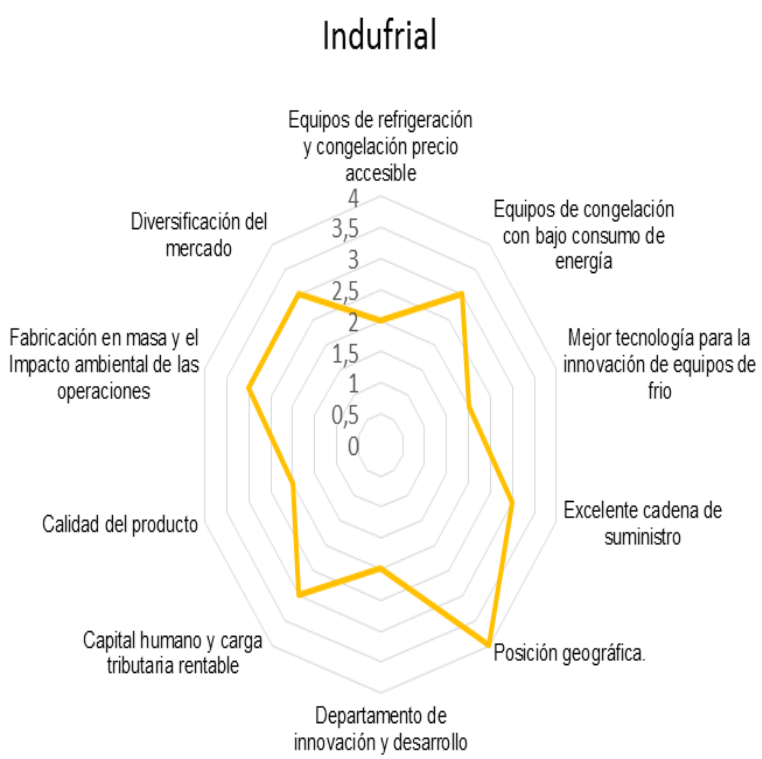
Figura 28 Representación de radar de factores claves de éxitos con valores de Fogel.

Indufrial.

Se muestra que la empresa Indufrial esta enfocado en la calidad del producto, en el departametno de innovacion y desarrollo, capital humano y carga tributaria. En cuanto a debilidades en la disponibilidad la calidad de sus productos, limitada cadena de suministros, regular tecnología para la innovación de equipos de frio y en cuanto a Equipos de refrigeración y congelación precio accesible.

Figura 29 Representación de radar de factores claves de éxitos con valores sopesados de Indufrial.

Figura 30 Representación de radar de factores claves de éxitos con valores de Indufrial.

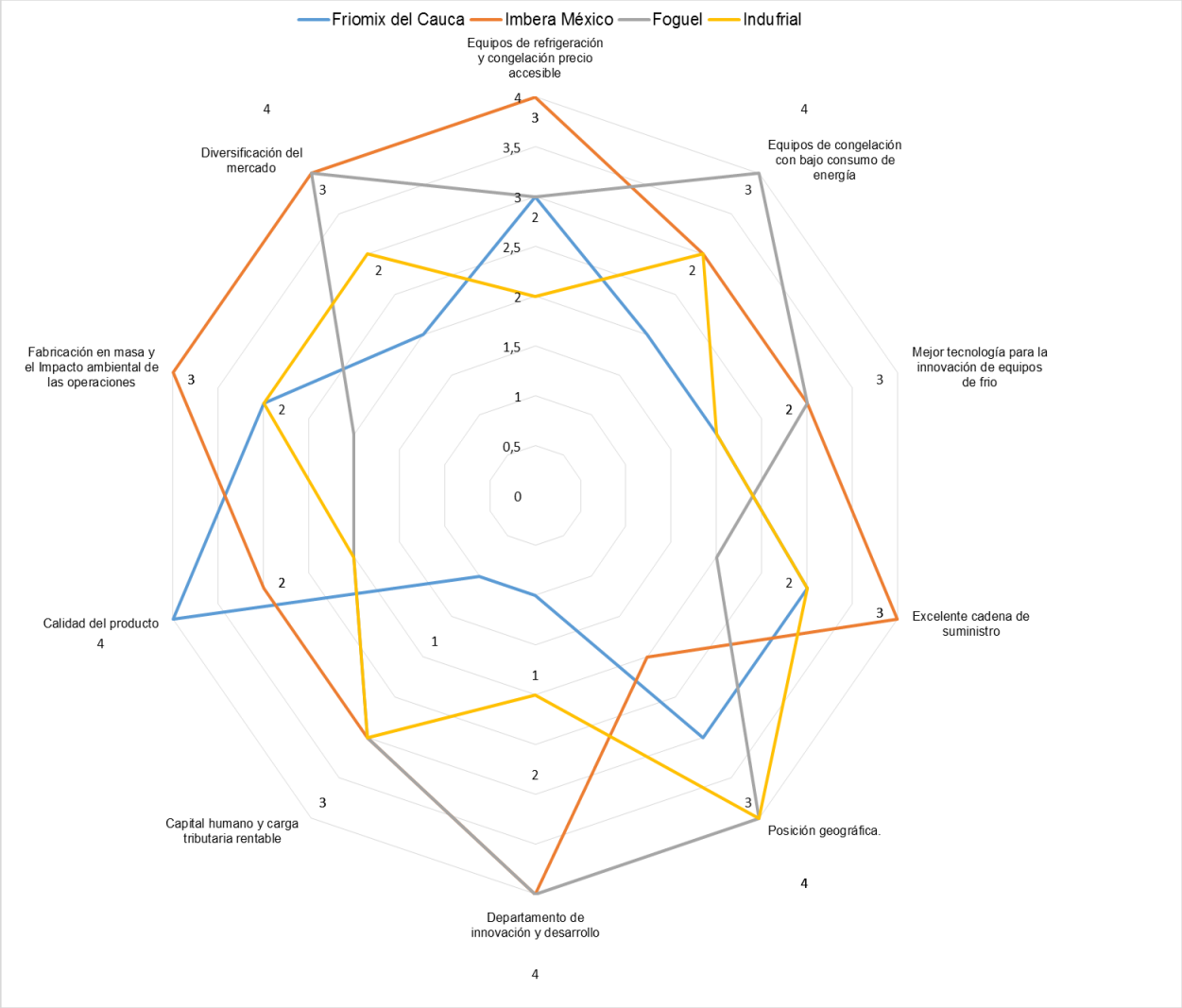


Dentro del análisis por benchmarking de las empresas del sector de refrigeración comercial: Observando las condiciones actuales de las empresas del sector de refrigeración comercial en Colombia se identifica una tendencia hacia un tipo de organización lineal y funcional principalmente en tres grandes productores ubicados en los departamento de Cauca, Valle, Cundinamarca y Bolívar enfocados en incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Para este análisis se tomó en cuenta las principales empresas FRIOMIX del Cauca, IMBERA Mexico, Fogel e Indufrial evaluados con diez factores clave de éxito, lo cual permite comparar su desempeño para el desarrollo del benchmarking, permite analizar de manera sistémica las buenas prácticas, y constituye una poderosa herramienta de mejora e innovación, comprende un proceso de continuo de medición de productos, servicios y tecnologías de producción de una determinada organización, para compararlos con las principales empresas del sector en el cual se desempeña. Este resultado arroja que la empresa FRIOMIX del Cauca se puede tener las orientaciones y pautas para la mejora, en función del nivel de las brechas de desempeño organizacional; sin embargo, es necesario diseñar un plan de acción interno para afrontar los retos del mercado a 2021, que permita la sostenibilidad de la compañía y enfrentar de los cambios planeados y no planeados que se encuentren en este proceso.

En la figura 28 que se evidencia un liderazgo importante de la empresa IMBERA México en los factores claves de éxito, seguido de Fogel ambas son multinacionales que tienen buen dominio del mercado. La empresa Indufrial tiene una ventaja y es su posición geográfica ubicada en la ciudad de Barranquilla hacen que el dinamismo del mercado sea mejor, en cambio la ventaja competitiva que posee FRIOMIX del Cauca es la calidad del producto, tiene un

reconocimiento nacional e internacional en este tema. De hecho la garantía de dos años les da confiabilidad a los clientes de que el producto tiene un gran desempeño en funcionamiento.

Figura 31 Radar de benchmarking sector refrigeración comercial. Fuente: Elaboración propia.

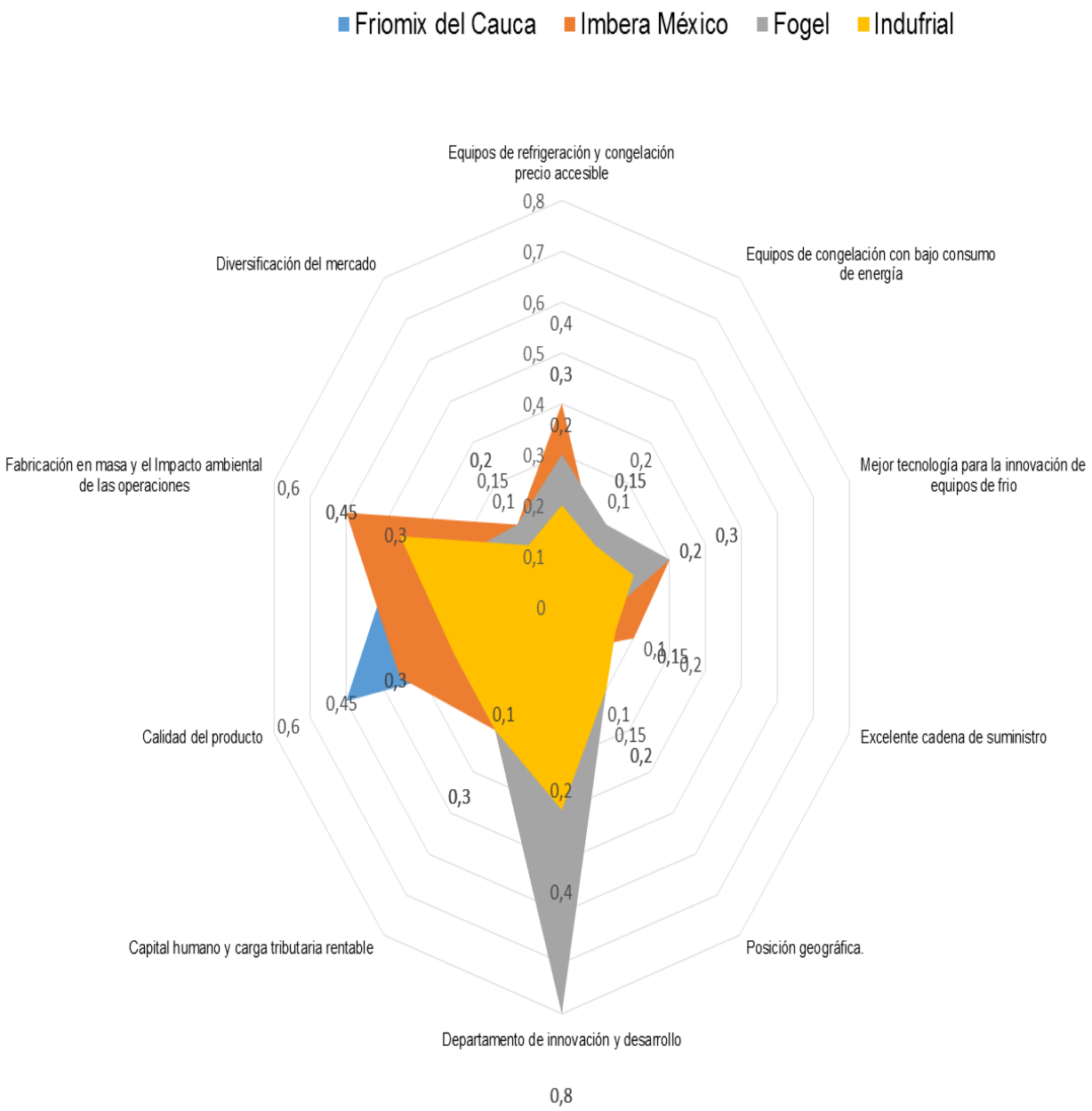


Los factores críticos de éxito de mayor importancia son: 1) departamento de innovación y desarrollo, 2) calidad del producto y 3) fabricación en masa y el impacto ambiental de las operaciones, se evidencia que IMBERA México tiene mayor porcentaje en cuanto estos aspectos, seguido de FRIOMIX del Cauca y en tercer lugar Fogel. Para que la empresa tenga

buen desempeño en los próximos años se requiere la implementación de un departamento de innovación y desarrollo que le dará la oportunidad de mejor manejo a nivel de mercado a 2021.

En la figura N° 29 se evidencia una distribución homogenea teniendo en cuenta el peso de cada factor critico y su valor sopesado dando como resultado que Fogel tiene evidentemente una ventaja en cuanto a innovación y desarrollo y FRIOMIX en Calidad del producto regular e IMBERA Mexico con respecto a Fabricacion en masa e impacto ambiental de las operaciones.

Figura 32 Radar de benchmarking sector refrigeración comercial valor sopesado. Fuente: Elaboración propia.



El radar da un panorama homogéneo en los aspectos de competitividad para el sector en general, se recomienda trabajar al interior de la organización para que los factores externos sean previstos y controlados. La influencia de estos factores en la dinámica del negocio implica que debe realzarse una inversión en la parte de gestión de procesos internos (innovación y desarrollo, fabricación en masa e impacto ambiental, gestión en cadena de suministro para lograr precio

accesible), para que se refleje en el mercado un posicionamiento estratégico y diversificación, para lograr los objetivos estratégicos de corto plazo.

6. ANÁLISIS INTERNO

Un análisis interno organizacional se lleva acabo cuando se identifican y evalúan los diferentes factores que existen dentro de una empresa para afrontar las condiciones del mercado, es de gran utilidad para conocer los recursos y capacidades que posee e identificar sus fortalezas y debilidades, con toda esta información se pretende fijar objetivos para formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y reducir o superar sus debilidades, debido a la alta competencia de hoy, para que una empresa se mantenga competitiva, lo recomendable es que realice esta tarea constantemente. El resultado es un diagnóstico de los puntos claves de la empresa FRIOMIX del Cauca, los cuales están enfocados a garantizar los requerimientos de valor dentro de la oferta a los clientes, las ventajas competitivas respecto de la competencia y por último los estándares mínimos esperados en el sector de la refrigeración comercial.

En el análisis interno de la organización se busca identificar las fortalezas que permiten resaltar su capacidad interior para la competitividad en cambio identificar las debilidades permite generar soluciones para obstáculos que dificultan el logro de los objetivos estratégicos.

Tabla 11 Matriz de variables internas de empresa FRIOMIX del Cauca, clasificación de Fortalezas y debilidades. Fuente: Elaboración propia.

Área de Gestión o proceso: GERENCIA. El objetivo de esta área es definir las políticas, directrices y procedimientos que se deberán aplicar en toda la empresa, para lograr la eficiencia administrativa, operacional y financiera que se requiere para la rentabilidad y eficacia de la empresa.					
Variable	**F/D**	**DM**	**dm**	**fm**	**FM**
Desarrollo de innovación en productos y servicios	D	X			
Disponibilidad presupuestal para desarrollo de proyectos	F			X	
Ideas de ahorro	F				X
Productividad de equipos	F				X
Llamadas por garantía del Servicio al cliente	D	X			
Ventas	D	X			
Talento humano competente	F			X	
Utilidad neta	F			X	
Costos de operaciones	D	X			

Satisfacción del cliente	F				X
Área de Gestión o proceso: RECURSOS HUMANOS. En esta área se encarga del manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio.					
Variable	**F/D**	**DM**	**dm**	**fm**	**FM**
Capacitación del personal	F				X
Selección del personal	F			X	
Vigilancia al desarrollo de los procesos	F				X
Salud y seguridad en el trabajo	D	X			
Recurso Humano versus productividad	F			X	
Sobrecarga laboral	D	X			
Equipo de Desarrollo Social	F				X
Ausentismo	D		X		
Rotación del personal	D	X			
Adecuación de planta productiva	F			X	
Área de Gestión o proceso: PRODUCCIÓN. El área de operaciones, manufactura de un negocio tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos en productos o servicios finales aptos para el consumo.					
Variable	**F/D**	**DM**	**dm**	**Fm**	**FM**
Cumplimiento a ensamble de refrigeradores	F				X
Seguimiento a las variables del proceso	F			X	
Seguimiento a reprocesos	D	X			
Movilidad en puestos de trabajo	D		X		
Operación fluctuante	D	X			
Factores de riesgo en labores realizadas	D		X		
Control de calidad en proceso	F				X
Gestión de cadena de abastecimiento	D	X			
Ruta de mantenimiento a maquinaria y equipos	F				X
Área de Gestión o proceso: COMERCIAL. Es la responsable directa de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta que son la fuente principal de ingresos de las empresas					
Variable	**F/D**	**DM**	**dm**	**Fm**	**FM**
Equipo competente de vendedores de productos y servicios	F				X
Atención al cliente	F				X
Elaboración de Show Room trimestral	F			X	
Asesoría sobre tipo de equipo que requiere el punto de venta	F			X	
Diversificación del mercado a clientes terceros	D	X			
Tiempos de respuesta a clientes	F				X
Gestión de clientes estratégicos	F			X	

Tiempo de pedidos versus planeación	D		X		
Negociación con clientes	D		X		
Sobre oferta del mercado	D	X			
Área de Gestión o proceso: COSTOS Y FINANCIERA. Encargada del análisis y planeación financiera y contable, el análisis de la información financiera y el control del cumplimiento de aspectos fiscales nacionales y territoriales.					
Variable	**F/D**	**DM**	**dm**	**Fm**	**FM**
El balance entre el pasivo y el capital contable de la estructura del capital de la empresa	F				X
La productividad de las ventas y el aprovechamiento de la planta y maquinaria.	D	X			
Utilidad después de impuestos por dólar invertido por los accionistas en la empresa.	D		X		
Rotación de inventarios	D	X			
Cuentas por cobrar	D		X		
Estado de pérdidas y ganancias y en el balance general de la organización.	F			X	
Presupuesto de capital, el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización.	D		X		
La decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos	D	X			
Liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable	D		X		
El volumen de producción y ventas se analiza mediante el punto de equilibrio, volumen de seguridad y mezcla de productos.	F			X	

Ahora en el análisis integrado de variables interna de la empresa FRIOMIX del Cauca donde se evalúa el impacto de las variables de mayor pertinencia y relevancia extraídas de la tabla N 11. En el cual se evalúan que tan significativas son para el planteamiento de la estrategia, en la tabla N° 12 se describe como es el comportamiento de la variable a Mayo de 2017.

Tabla 12 Evaluación integrada de situación interna de FRIOMIX. Fuente: Elaboración propia.

Variable clave	**Situación actual**	**Impacto sobre el grupo (F/D)**
Utilidad neta	Positivo el margen de ganancia es del 4% sigue siendo rentable a pesar de disminuir del 7 al 4 % por la baja de producción.	F
Costos de operaciones	Se tiene menos equipos que lo presupuestado y se presentado saturación del mercado lo que hace menor disponibilidad de facturación con el personal que se tiene	D
Satisfacción del cliente	Servicio al cliente por mantenimiento ha reducido en un 40 %. Se implementan plan de acción para reclamos. La encuesta de satisfacción del cliente está en 95%.	F
Rotación del personal	Contratación de personal temporal hace que se pierda la experiencia transferida a parte operacional. Continua pérdida de personal entrenado para la tarea hace que se pierda productividad	D
Capacitación del personal	Alta rotación de personal, ocasiona que se deban rediseñar tiempos de capacitación. Pero se capacita el personal de la región para realizar diferentes tareas y conocer de diferentes áreas del conocimiento como refrigeración, electrónica, electricidad, lamina.	F
Salud y seguridad en el trabajo	Condiciones y acciones inseguras por mejorar en cuanto a puestos de trabajo, locaciones,	D
Cumplimiento a ensamble de refrigeradores	Cumple en un 95 % de sus compromisos comerciales.	F
Control de calidad en proceso	Cumple en un 100%, se tiene normas de revisión total dad la responsabilidad	F
Gestión de cadena de abastecimiento	Inadecuada gestión en desarrollo de proveedores en tiempos de entrega, disponibilidad de atención a reclamos, tiempos de respuesta largos. Exigencia de evidencia en cuanto a no conformidades	D
Atención al cliente	Inversión total de recursos internos en la gestión de clientes rentables y potencialmente rentables, un trabajo de reevaluación de clientes poco rentables.	F
Equipo competente de vendedores de productos y servicios	Inversión en contratación de personal para zona Andina, en especial lugares donde no se tiene puntos de venta	F
Gestión de clientes estratégicos	Inversión total al fortaleciendo del área comercial y de diseño y desarrollo para fortalecer las relaciones estratégicas existente e incursionar en el mercado de congeladores horizontales en Suramérica ya que se identificó un alto índice	F

	de importación de productos de congelación chinos y europeos	
Diversificación del mercado a clientes terceros	Mercado con poca demanda pero con gran rentabilidad, son muy exigentes con la calidad y desempeño en el punto de venta.	D
La productividad de las ventas y el aprovechamiento de la planta y maquinaria.	Cumple en un 85% con respecto a valor esperado del 94%.	D
Presupuesto de capital, el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización.	El cumplimientos al presupuesto está en 64 de 100% de lo planeado, pero las ventas no fueron las proyectadas en 2016 y ha generado un déficit en el área contable	D
Liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable	Dependencia de socios estratégicos del grupo empresarial IMBERA en México (FEMSA Negocios estratégicos).	D

El resultado del análisis interno de la organización FRIOMIX del Cauca, permite identificar aspectos relevantes para la gestión estratégica, se evalúan las áreas de gerencia, recursos humanos, producción, comercial, costos y financiera, se ponen en contexto las variables internas que influyen en las operaciones de la planta de manufactura de refrigeradores comerciales y da lugar a gestión de recursos internos para dar cumplimiento de las exigencias del medio, buscando crear ventajas estratégicas en el entorno que hacen que los cliente y el consumidor final estimulen su mercado y se genere una dinámica de gana-gana, para la compañía.

Se pretende aprovechar las fortalezas encontradas en las diferentes áreas de gestión y reducir o superar las debilidades a través de la creación de un plan de acción de se genera a partir de la estrategias cruzadas del DOFA.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Este tipo de análisis se hace para explorar la interacción entre las características particulares de la empresa FRIOMIX del Cauca y el entorno en el que se desarrolla. El análisis DOFA es de gran interés en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en su plan de negocios. Se deben tener en cuenta los factores claves de éxito del negocio para distinguir las fortalezas y las debilidades internas y realizar una comparación objetiva y realista con la competencia como IMBERA México, Fogel e Indufrial teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas claves del entorno. El resultado será una ventaja competitiva será temporalmente sostenible, hasta un nuevo análisis.

7.1 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información relacionada con el exterior de la compañía en los temas de economía, política, legislación; socio-cultural, demográfica, tecnológica, ambiental entre otros y se calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno, se realiza evaluación subjetiva de los aspectos identificados como claves estratégicamente, en resumen se identifican las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentren relevantes de la empresa. López, M y Ojeda, C. (2015).

Tabla 13 Matriz de evaluación de factores externos de FRIOMIX. Fuente: Elaboración propia.

TIPO O/A	**Peso**	**Calificación**	**Ponderado**
Oportunidades			
Legislación de comercio exterior y negocios internacionales	3	4	0,12
Estrategia global se fundamenta en el apoyo de voluntariados que permiten la asistencia técnica sostenible a empresas	2	4	0,08
SAB MILLER	3	3	0,09

Adquisición de nueva maquinaria.	5	4	0,2
Actualización de software de las máquinas de producción	5	3	0,15
Leyes de protección de recursos naturales	4	4	0,16
Mejorar la capacidad instalada para aumentar la productividad	4	3	0,12
Conexión entre diferentes sectores de la economía global	5	4	0,2
El crecimiento de la producción y del ingreso, la inversión, la deuda pública y el gasto público, el crédito, las relaciones económicas internacionales, la devaluación de la moneda, las tasas de interés, el comportamiento de los distintos precios (inflación), los salarios.	8	3	0,24
Nivel de actividad económica y la utilización de los recursos productivos.	7	3	0,21
Nivel, calidad y condiciones de vida	7	3	0,21
Amenazas			
Políticas de buen gobierno en Colombia	4	2	0,08
Partidos o ideologías políticas en Colombia y el Cauca	3	2	0,06
Seguridad y justicia en los municipios Norte de Cauca	6	1	0,06
Mercado laboral	7	2	0,14
Las relaciones económicas internacionales, las que pueden hacer tanto comerciales como financieras.	4	1	0,04
Cocacola FEMSA	3	2	0,06
IMBERA Mexico	2	1	0,02
Calentamiento global	7	1	0,07
Contaminación por emisión de gases refrigerantes	3	1	0,03
Consumo de recursos naturales no Renovables	5	1	0,05
Conflicto armado en la zona del Norte del Cauca	3	2	0,06
Total	**100**	**54**	**2,45**

La clasificación entre 1 y 4 indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio, 1= la respuesta es deficiente. La clasificación se basa en la empresa, y la ponderación en la industria. Urbano y Benavides (2014)

Como resultado se presenta una suma del peso ponderado es menor a 2,5 se puede decir que las organizaciones del sector refrigeración comercial en Latinoamérica está muy homogéneo

entre amenazas que oportunidades, con ligera tendencia a sobreponerse las amenazas. El sector de la refrigeración y conservación comercial actualmente cuenta con muchas iniciativas en cuanto a estrategias de competitividad tales como innovación y desarrollo, actividades de óseo de la población, tiene el factor de impacto al medio ambiente y gestión de cadena a abastecimiento tienden a predominar el dominio del sector negativamente, se debe plantear retos de mejoramiento en cuanto a productos reutilizables, equilibrio de extracción materia prima para fabricación en masa, implementación de estrategias internas para afrontar las amenazas que son más evidentes en el sector , y la integración de los actores de la cadena de frio para generar nuevos clientes estratégicos, El gobierno y la ANDI deben gestionar los riesgos asociados a importación de productos de China que causan un inminente riesgo para las empresas colombianas. Se requiere apostarle a las alianzas estratégicas que le permitan superar las amenazas levemente predominantes con las que se enfrenta el sector.

7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

Se realiza a través de una revisión interna para reconocer tanto las fortalezas como debilidades que existen en las principales áreas del negocio, esta información sirve para formular estrategias, debido a que examina las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización, este proceso tiene un componente subjetivo, así que sus resultados deben usarse en unión de otras herramientas, como DOFA y/o las cinco fuerzas de Porter, presentados en el presente trabajo de investigación.

Tabla 14 Matriz de evaluación de factores internos de FRIOMIX. Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas	**Peso**	**Calificación**	**Ponderado**
Utilidad neta	10	3	0,3
Control de calidad en proceso	5	4	0,2
Satisfacción del cliente	10	4	0,4
Capacitación del personal	5	4	0,2

Gestión de clientes estratégicos	7	3	0,21
Cumplimiento a ensamble de refrigeradores	6	4	0,24
Equipo competente de vendedores de productos y servicios	7	4	0,28
Atención al cliente	8	4	0,32
Ruta de mantenimiento a maquinaria y equipos	3	4	0,12
Debilidades			0
Diversificación del mercado a clientes terceros	6	1	0,06
La productividad de las ventas y el aprovechamiento de la planta y maquinaria.	5	1	0,05
Presupuesto de capital, el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización.	4	2	0,08
Liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable	6	2	0,12
Costos de operaciones	5	1	0,05
Salud y seguridad en el trabajo	3	1	0,03
Rotación del personal	3	1	0,03
Gestión de cadena de abastecimiento	7	1	0,07
Total	**100**	**44**	**2,76**

Los valores de las clasificaciones son: 1= debilidad importante, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza importante.

Dado que la suma del peso ponderado es mayor a 2,5; significa que la organización en el sector está agregando valor, se evidencia una clara tendencia a mejorar continuamente internamente para alcanzar ventaja competitiva en cuanto a gestión del área comercial, control de calidad de productos y servicios, entrenamiento y capacitación del personal, empoderamiento de la información estratégica y relaciona activa con las actividades y el desarrollo de estrategia a corto plazo, ha tenido que mantenerse a flote a pesar de disminución en ventas de clientes estratégicos como Coca-Cola FEMSA en el presente año con el mejoramiento de la capacidad instalada y gestión de nuevos clientes terceros. Se debe hacer inversión en canto la falta de investigación y desarrollo para innovación de nuevos productos y que a futuro llegar al mejoramiento de los mismos con el aprovechamiento de las oportunidades que el entorno ofrece, se debe trabajar

sobre cómo afrontar de las relaciones comerciales internacionales (Por ejemplo: China) que afecten la comercialización de los productos de FRIOMIX del Cauca.

7.3 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un instrumento importante de formulación de estrategias donde se consideran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización y que dan origen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: Fortalezas-Oportunidades, Debilidades-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas y Debilidades-Amenazas, en si se trata de potenciar las habilidades internas para dar respuesta a las exigencias externas. La matriz se muestra en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente. En el diligenciamiento de la matriz se debe tratar de identificar aspectos claves como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, etc.

En la empresa FRIOMIX del Cauca las debilidades relacionadas con la gestión de recursos internos y riesgos asociados al entorno se crea una matriz de estrategias cruzada para abarcar los temas con mayor probabilidad de generar una ventaja competitiva FO y los riesgos que afecten la perdurabilidad en el mercado entre 2018-2021 DA. Este reconocimiento se presenta a continuación en la matriz DOFA. De esto se formara un plan de acción interna con las debilidades que más ponderación tiene en la matriz de perfil interno. El direccionamiento estratégico en el periodo 2018-2021, tiene origen en la evaluación del presente y la adecuada toma de decisiones hacia el futuro para alcanzar las metas de liderazgo, dinamismo y comercialización de productos y servicios de FRIOMIX del Cauca.

Tabla 15 Matriz de estrategia cruzada de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DOFA de FRIOMIX del Cauca. Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas-Oportunidades	Debilidades-Oportunidades
▪ Fortalecer la conexión entre los diferentes sectores de economía con la empresa genera un dinamismo que permite tener buena utilidad neta y además satisfacer al cliente. ▪ Incrementar fuerza de trabajo para el ensamble de los refrigeradores con la firma el acuerdo de paz el trabajo y acuerdos con iniciativas con el corporativo. ▪ Capacitar al personal aumenta la calidad de vida de los habitantes de la región del norte del Cauca y hacer que el seguimiento al control de proceso y la calidad del producto se mantenga y/o generar mejora continua. Además sirve para en entrenamiento en cuanto a nuevas máquina y actualización de software. ▪ Aprovechar el crecimiento de la producción y del ingreso, la inversión, la deuda pública y el gasto público, el crédito, las relaciones económicas internacionales, para gestionar nuevos clientes y conservar los antiguos dando mejor portafolio de productos y servicios. ▪ Incrementar la productividad, ventas y aprovechamiento de la planta a partir de la adquisición de nueva maquinaria y tecnología. ▪ Proponer acciones de innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios a través de actualización de software, las políticas de buen gobierno permiten intercambio de conocimiento y conexión con diferentes sectores de la economía mundial.	▪ Reducir los costos operacionales aprovechando las conexiones que se tienen con los diferentes sectores de la economía global del área de logística. ▪ Aprovechar beneficios de Zona Franca en cuanto a legislación de comercio exterior para incrementar la liquidez de la empresa. ▪ Gestionar la cadena de suministros nacional a través de la asistencia técnica sostenible a empresas. ▪ Diversificación de clientes terceros que tiene gran margen de rentabilidad realizando inversiones en cuanto a capacitación del personal, adquisición de maquinaria y actualización de software para la fabricación de productos. ▪ Aumentar la seguridad y salud en el trabajo para disminuir la accidentalidad dado que es una empresa de ensamble partes, se puede a través de política de buen gobierno e integración de entidades territoriales para generar espacios para lograr conciencia en la población de incidencia sobre el autocuidado. ▪ Incentivar la estrategia de desarrollo sostenible puede aumentar los costos operacionales pero la inversión se ve retribuida en el cuidado planeta. ▪ Invertir en la adquisición de maquinaria es una inversión necesaria para reducir los costos operacionales y optimizar tareas.

▪ Desarrollar proveedores locales permite en apalancamiento de economía nacional y gestionar la cadena de abastecimiento.	
Fortalezas-Amenazas	**Debilidades-Amenazas**
▪ Mitigar el riesgo de que la utilidad neta pueda verse afectada por el conflicto armado y la falta de seguridad y justicia en el Norte del Cauca. ▪ Capacitar al personal se planea y se ejecuta pero debe mejorarse el nivel de escolaridad del capital humano disponible en la región del Norte del Cauca debido a falta de empoderamiento. ▪ Controlar la calidad del producto y realizar seguimiento estricto de las operaciones para mantener o mejorar la satisfacción del cliente, para esto se requiere garantizar las condiciones laborales locativas necesarias y generar conciencia en los trabajadores. ▪ Generar equipo de vendedores integrales para afrontar la oferta que se ha intensificado y el cliente exige innovación en cuanto a sostenibilidad para contribuir al calentamiento global y regulación de consumo de recursos naturales. ▪ Mitigar el impacto en la productividad de las ventas de la empresa Coca-Cola FEMSA que es el cliente con más margen de ganancia con la incursión e innovación en nuevos mercados. ▪ Mejorar la relación con clientes estratégicos como SAB MILLER, CBC y terceros dada la disminución de volumen de ventas de los clientes tradicionales como Coca-Cola.	▪ Aumentar los costos operacionales por deficiencia en seguridad, justicia en los municipios de Norte del Cauca. ▪ Falta de personal apto para la tarea debido aa la rotación del personal y reducción de condiciones de población por la deficiencia en la estabilidad laboral no permite garantizar las condiciones de vida de la población del Norte del Cauca. ▪ Deficiencia en cuanto a concientización y condiciones de salud y seguridad en el trabajo por rotación del personal hace que el clima laboral y accidentalidad se vean afectados negativamente. ▪ Diversificar del mercado es limitado por las leyes de consumo de recursos naturales no renovables y proteccionismo en cuanto al calentamiento global. ▪ Gestión de cadena de abastecimiento encarece los costos de proveedores ya que los clientes disminuyen sus márgenes de ganancia y esperan la misma calidad del producto. ▪ La liquidez de la empresa para el flujo de efectivo merma sustancialmente cuando la demanda de clientes como Coca-Cola FEMSA que tiene el 70% del mercado decide reducir sus pedidos.

En el caso del sector de refrigeración comercial se encuentran retos interesantes para generar estrategias de gestión de recursos internos de inversión de capital hacia la innovación, la gestión del cambio para empoderar a toda la organización hacia cumplimiento de objetivos estratégicos a corto plazo y la gestión del conocimiento que permitan conducir a toda la organización a orientar sus actividades diarias hacia el cumplimiento de retos del mercado a 2021. Debe trabajarse en todos los eslabones de la cadena desde abastecimiento hasta entrega del producto al cliente para lograr ventaja competitiva a nivel de Colombia y Latinoamérica.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

El direccionamiento estratégico consiste en la formulación de las finalidades, metas y propósitos de la empresa FRIOMIX del Cauca donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo en este caso a cuatro años 2018-2021, en el cual se analiza la estrategia de conservación, crecimiento, sostenibilidad y servicios a sus clientes del mercado, de esta manera, se enmarca en un plan de negocio haciendo una proyección detallada para cumplir con los retos específicos del mercado, este plan de acción implica decidir anticipadamente lo que se va a hacer para lograr lo planeado. La visualización del futuro que se decide implantar, mediante el direccionamiento estratégico, incluye definir objetivos en diferentes niveles organizacionales partiendo de lo general hacia lo particular.

La visión representa el futuro que se quiere crear a partir de un conocimiento aplicado de los fines, beneficios y productos perdurables que afectan el entorno una empresa. Expresa lo que será la empresa en el futuro o donde espera estar, visto en el presente como lo que ya es la empresa de modo potencial, la formulación de la visión contiene lo que queremos que sea la empresa para las partes interesadas que desea tener desde la situación actual hasta el futuro.

8.1 LA VISIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.

- Consolidar nuestra posición como empresa líder de la industria de refrigeración de bebidas a nivel mundial.
- Ser líder en el segmento de refrigeración en la industria de Food Service en Latinoamérica.
- Incursionar en la industria de la administración de información del punto de venta a través de nuestros equipos.

- Anticipar y atender las necesidades de los clientes excediendo sus expectativas.
- Operar selectivamente de acuerdo a las necesidades y ubicaciones de nuestros clientes.
- Innovación como parte de nuestra Cultura de Trabajo.
- Ser una empresa con enfoque en la atracción, desarrollo y retención del talento.
- Impactar positivamente las comunidades en donde operamos soportados con la metodología One Planet.
- Duplicar el valor del negocio cada 5 años.

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

- Consolidar nuestra posición como empresa líder de la industria de soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo a nivel mundial.
- Ser líder en el segmento de soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo de Food Service en Latinoamérica.
- Incursionar en la industria de la administración de información del punto de venta a través de nuestras soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo.
- Anticipar y atender las necesidades de los clientes excediendo sus expectativas.
- Operar selectivamente de acuerdo a las necesidades y ubicaciones de nuestros clientes.
- Innovación como parte de nuestra Cultura de Trabajo para ofrecer soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo.
- Ser una empresa con enfoque en la atracción, desarrollo y retención del talento.
- Impactar positivamente las comunidades en donde operamos soportados con la metodología de **sostenibilidad.**
- Duplicar el valor del negocio cada 5 años.
- **Cumplir con requerimientos económicos, sociales y ambientales para ser líderes en desarrollo sustentable según políticas de la región de incidencia.**

La misión enuncia el quehacer organizacional en el sentido de los productos o servicios que entrega a sus clientes referentes a la calidad y sostenibilidad con que se compromete a abastecerlos, la formulación de la misión puede hacerse en lenguaje técnico, puede revestirse de

términos filosóficos e idealistas o de una manera básica y realista, lo que cobra importancia en este sentido es que tanto el personal de la empresa y lo entes externos principalmente los clientes comprendan claramente los productos que intercambian en el mercado, los beneficios y las características principales con que se compromete a entregarlos.

8.2 LA MISIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN: Frío consistente, diferenciado y sostenible en puntos de venta.

DECLARACION DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. **Brindar soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo de una manera consistente, diferenciada y sostenible en puntos de comercialización.**

Posteriormente se debe formular la política integral es importante desarrollar las políticas empresariales, estas deben ser consecuentes con la filosofía y principios de actuación implícita o explícitamente declarados en la visión y la misión, las políticas desarrollan ambas ideas, expresando los compromisos de la empresa con la forma como desea o aspira producir sus productos. Las políticas han de expresar los verdaderos intereses, valores y criterios que la gerencia desea tener como improntas o sellos en todos los actos de la empresa. Por su naturaleza, las políticas constituyen compromisos u opciones asumidas en el direccionamiento estratégico frente a diferentes dificultades críticas de la empresa.

8.3 POLÍTICA INTEGRAL: En FRIOMIX DEL CAUCA, nos comprometemos a asegurar la sostenibilidad de la cadena de suministro con altos estándares de calidad, para proveer oportunamente equipos de frio y plásticos a nuestros clientes mediante:

- Una cultura preventiva y de autocuidado, identificando y gestionando los aspectos ambientales y riesgos laborales, para reducir y prevenir sus impactos.
- El cumplimiento de la legislación aplicable y los requisitos de las partes interesadas.
- Con un equipo humano leal y competente, comprometido con el mejoramiento continuo.

Para la empresa FRIOMIX del Cauca productora de refrigeradores comerciales tiene macroprocesos. EStos macroprocesos concretan y son consecuentes con la visión, la misión y las políticas organizacionales a través de objetivos estratégicos asignados por área.

8.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

La empresa FRIOMIX del Cauca actualmente ha establecido los siguientes objetivos estratégicos de acuerdo a las áreas de procesos que se consideran dentro del sistema de gestión integral.

Tabla 16 Objetivos estratégicos de Empresa FRIOMIX del Cauca por Proceso. Fuente: Intranet

PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO
DIRECCIÓN	Asegurar el cumplimiento de los objetivos, definiendo y comunicando políticas, responsabilidades y autoridades; además de asignar los recursos. Evaluar continuamente la eficacia de la organización, mediante el seguimiento al desempeño del sistema de gestión integral garantizando la expansión y permanencia en el mercado. Matriz de Gestión
COMERCIAL Y SERVICIO	Captar y traducir las necesidades del cliente, garantizar la comunicación efectiva para proveerles satisfacción con productos y atención oportuna a sus requerimientos posventa, incrementando la participación en el mercado.
DISEÑO Y DESARROLLO	Diseñar y desarrollar productos de refrigeración para satisfacer las necesidades del cliente mediante la planeación, revisión, verificación y validación de los nuevos diseños o cambios que se presenten, teniendo en cuenta el componente ambiental en cada uno de los productos.
LOGISTICA	Planear la fabricación y el abastecimiento de materiales necesarios asegurando suministro, calidad y precios competitivos. Así mismo coordinar las operaciones de recepción, almacenamiento, preservación y entrega de materias primas y producto terminado, teniendo en cuenta que dichos procesos cumplan con los lineamientos a nivel ambiental definidos por la empresa y las autoridades ambientales.

PRODUCCIÓN	Fabricar el producto garantizando, calidad, productividad, entrega oportuna y buen uso de los recursos.
GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Proveer los recursos, ambiente e infraestructura necesarios para garantizar el correcto funcionamiento de la organización, además de seleccionar, formar y actualizar continuamente al talento humano.
CALIDAD	Asegurar la calidad del producto terminado, mediante el cumplimiento a procedimientos, el seguimiento a la percepción del cliente y la implementación de acciones.

En la tabla 16 se ponen en contexto los objetivos establecidos actualmente en la empresa FRIOMIX del Cauca, dentro de reuniones con el corporativo FEMSA de acuerdo a los requerimientos del mercado se establece los siguientes objetivos estratégicos para que se planteen acciones pertinentes al logro de la visión que plantea cumplir la casa matriz a mediano plazo, ya que pertenece al grupo de aliados estratégicos de clientes como Coca-Cola , Sab Miller entre otros, se debe tener en cuenta las condiciones del mercado de estos clientes tienen actualmente como crisis de azúcar, problema de salud de la población de consumo en la industria de alimentos y bebidas, contaminación del fuentes hídricas entre otras amenazas que sirvan para encaminar el actuar interno a satisfacer las necesidades y estar en continua evaluación que permitan prever las fluctuaciones que pueden tener relevancia en la organización.

- Objetivo de desarrollo o crecimiento: Expandir el valor de negocio al doble cada 5 años.
- Objetivo de calidad: Lograr la satisfacción al cliente en un 100%.
- Objetivo de productividad: Cumplir con soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo según lo planeado en un 100%.
- Objetivo de innovación. Invertir el 5% del presupuesto anual en innovación y desarrollo.
- Objetivo financiero de recursos y capacidades: Presentar un ahorro de 8 % con respecto al año anterior en gastos de recursos y capacitaciones.
- Objetivo de responsabilidad social: Mejorar la calidad de vida en cuanto a los aspectos económico social y ambiental de la región de incidencia de la empresa.
- Objetivo de mercadeo y ventas: Mejorar las relaciones comerciales en Centro América, Perú de 10% a un 30% del mercado.

8.5 MATRIZ DE SEGMENTACIÓN.

La gestión de clientes es una de las ocupaciones fundamentales de un buen administrador, el objetivo es vincular al cliente con la empresa, legítimamente el éxito radica en segmentar a los clientes, para poder ofrecer servicios diferenciados a cada grupo de los consumidores con características homogéneas. Una consigna para que se genere una diferenciación es que a los clientes más rentables se ofrecen estímulos significativos, conjuntamente a los clientes con potencial de futuro se incentiva proporcionando confianza e inversión, en cambio a los clientes que generan poca rentabilidad se hace necesario someterlos a un análisis profundo de los recursos implicados en su gestión. Para optimizar nuestro recursos disponibles en inversiones que sean altamente rentables para generar el valor que necesitamos. Por este motivo se realiza un análisis de mercado actual a través de una matriz de segmentación para que sepamos donde orientar los esfuerzos de nuestra inversión de manera que aseguremos rentabilidad para la compañía FRIOMIX del Cauca.

Para crear una matriz de segmentación de productos, servicios y clientes se puede emplear dos o más de las variables analizadas a continuación, teniendo en cuenta los siguientes aspectos; el tiempo que el producto, servicio y/o cliente forma parte de la cartera de la empresa, cuántas veces el producto, servicio y/o clientes se compra durante un período de tiempo determinado, el volumen de compra o la cantidad en efectivo que el producto, servicio y/o clientes se compra durante un período de tiempo determinado, el nivel de satisfacción que se traduce en El grado de felicidad del el producto, servicio y/o cliente (encuestas de satisfacción), y por último el nivel de referencia que tiene un producto, servicio y/o cliente que es la capacidad de un cliente para recomendar los productos de la empresa a sus amigos, compañeros de trabajo, familiares, etc.

Tabla 17 Matriz de segmentación para mercados y productos de FRIOMIX. Fuente Elaboración propia

		Productos tradicionales		Productos nuevos	
	Productos / Mercado	Refrigeración comercial	Conservación comercial	Congelación comercial	Equipos Mixtos Refrigera y congela
Mercado actual	Colombia	Neveras Verticales NV, G3, VR.	Botelleros horizontales BH. Congelador vertical CV Froster Vertical FV Nevera Froster NF	Congeladores horizontal CH	Refrigeración y congelación vertical VCR-XS.
	Sur América	Neveras Verticales NV, G3, VR.	Botelleros horizontales BH. Congelador vertical CV Froster Vertical FV Nevera Froster NF	Congeladores horizontal CH	Refrigeración y congelación vertical VCR-XS.
Mercado nuevo	Centro América	Neveras Verticales NV, G3, VR.	Botelleros horizontales BH. Congelador vertical CV Froster Vertical FV Nevera Froster NF	Congeladores horizontal CH	Refrigeración y congelación vertical VCR-XS.

La empresa FRIOMIX del Cauca es una empresa líder en el área de refrigeración comercial con una gran desventaja competitiva que sus filiales en México abarca el 70 % del mercado en el cual opera para empezar ganar terreno debe plantear estrategias de promoción en nuevos mercados como Centro América. La posición de la planta permite fácil acceso a países del Centro y Sur América. Mejorar su capacidad instalada para poder solventar las amenazas identificadas del sector. Potenciar la oportunidades de liderazgo del negocio, se tiene un desventaja comparativa con la IMBERA México por disponibilidad de recursos dada cercanía con la casa Matriz, aprovechar la puerta abierta en cuanto a las ventas de IMBERA México para fabricación de equipos mexicanos en FRIOMIX por ahorro en fletes de traslado hacia Centro y Sur América. Se ha identificado una gran oportunidad de mejorar en los canales de

abastecimiento de la empresa por diversidad del negocio, se debe gestionar un sólido desarrollo de proveedores para prever situaciones adversas de incumplimiento a clientes por falta de materiales. La gerencia debe identificar el panorama general de Latinoamérica en busca de solventar las oportunidades y amenazas del sector, en el análisis interno se identificara como realizar esta tarea para lograr objetivos estratégicos a 2021.

8.6 MATRIZ ANSOFF

La Matriz de Ansoff denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico, ayuda a determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, esta relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado basado en el criterio de nuevo o actual. Al final se obtiene cuatro cuadrantes con información sobre la mejor opción a seguir entre: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

Tabla 18 Matriz de Ansoff para mercado y productos de empresa FRIOMIX. Fuente: Elaboración propia.

	PENETRACIÓN		DESARROLLO DE PRODUCTOS	
	Productos tradicionales	Mercado actual	Productos nuevos	Mercado actual
Mercado actual	Neveras Verticales NV, Neveras Verticales G3, Neveras Verticales VR. Botelleros horizontales BH. Congelador vertical CV Froster Vertical FV Nevera Froster NF Vitrina Horizontal VH	Colombia Sur América	Congeladores horizontal CH Refrigeración y congelación vertical VCR XS.	Colombia Sur América
	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS.		DIVERSIFICACION	
	Productos tradicionales	Mercado actual	Productos nuevos	Mercado nuevo
Mercado nuevo	Productos tradicionales Neveras Verticales NV, Neveras Verticales G3, Neveras Verticales VR.	Centro América	Botelleros horizontales BH. Congelador vertical CV Froster Vertical FV Nevera Froster NF Congeladores horizontal CH Refrigeración y congelación vertical VCR XS.	Centro América

Estrategia de penetración de mercados: Para FRIOMIX del Cauca esta estrategia consiste en una mayor cuota de mercado trabajando con los productos y mercados actuales tales como Coca-Cola FEMSA, SAB MILLER con equipos de refrigeración y conservación en Colombia y Sur América. Las acciones recomendadas son: aumentar el consumo de sus clientes con productos, atraer clientes potenciales con publicidad, promoción y atraer clientes de la competencia a través de los esfuerzos dirigidos a la prueba de su producto, nuevos usos, mejora de imagen o precio.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica para a organización plantea la empresa puede desarrollar nuevos mercados como Centro América y el Caribe con sus productos de refrigeración y conservación tradicionales, en un principio se debe explorar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución que con lleven a la expansión regional, nacional e internacional, la venta por canales en línea o nuevos acuerdos con las empresas de distribución.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos tales como congeladores verticales de puerta de vidrio y puerta sólida, equipos mixtos con refrigeración y congelación, equipos de calentamiento y enfriamiento, productos para el food service restaurantes, hoteles dentro de los mercados de Colombia y Suramérica. Esto requiere seguimiento constante ya que como los mercados están en continuo movimiento generados por los constantes cambios en la demanda.

Por último en la estrategia de diversificación para la organización es cuestión de estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. En este caso se pretende incursionar en mercados como centro América y el Caribe con los nuevos desarrollo los cuales son congeladores verticales de puerta de vidrio y puerta sólida, equipos mixtos con refrigeración y congelación, equipos de calentamiento y enfriamiento, productos para el food service restaurantes, hoteles y cafeterías.

El principal objetivo de la información presentada en las tablas N° 18 y 19 es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de FRIOMIX, en los tres primeros cuadrantes de la matriz se presentaron posibles estrategias de crecimiento, mientras que el cuarto cuadrante marca una estrategia de diversificación. La matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar desde la que implique menor riesgo en cuanto a crecimiento y dependiendo de los resultados, migrar hacia la diversificación.

Tabla 19 Participación relativa en el mercado. Fuente: Elaboración propia

		Participación relativa en el mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento de la demanda	Alto	Estrellas Contribución a la utilidad. 0 Contribución al crecimiento + Neveras G3 grandes. Neveras VR.	Dilemas - + Neveras NV Refrigeración y congelación vertical VCR XS.
	Bajo	Vacas lecheras + - Neveras G3 pequeñas. Productos se venden mucho pero el mercado está cayendo o demanda baja	Pesos muertos 0 - Botelleros BH. Nevera Froster NF Vitrina Horizontal VH Productos vender poco y mercado descenso.

8.7 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.

- Estrategia de conocimiento: Cumplir con la difusión del conocimiento y la formación de expertos en cada área para mejorar el desempeño del personal administrativo y productivo, a través de capacitaciones teóricas y prácticas, se hace a partir de la transferencia de conocimiento empírico de personal con más de 5años de experiencia y el tutoreo de parte teórica a partir de instituciones como SENA, Universidad FEMSA, Unicomfacauca.
- Estrategia de calidad: Entregar a los clientes un producto con altos estándares de calidad y satisfacción en el servicio de soporte y mantenimiento en soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo, mejorando la cadena de suministro en la gestión de certificación de proveedores, capacitaciones internas del personal para mejorar productividad y evaluación de producto en proceso.
- Estrategia de productividad: Cumplimiento en proporcionar productos y servicios que sean acordes con soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo con características de calidad y competitividad aceptables, a través de cumplimiento a análisis de capacidad instalada, tiempos, métodos y gestión de herramientas para la fabricación en masa.
- Estrategia de innovación: Invertir un porcentaje del presupuesto anual al desarrollo de nuevas soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de

consumo, donde cada ingeniero de productos tiene la disponibilidad del 8 % de su carga laboral para gestionar la viabilidad de proyectos de mejora continua.

- Estrategia financiera y presupuesto: Cumplir con metas de utilidad neta y disponibilidad presupuestal para el desarrollo de las operaciones constante, se debe hacer uso del control de gastos, análisis de carga laboral y seguimiento a cuentas ejecución de la inversión planeada.
- Estrategia de responsabilidad social: Trabajar con comunidades y actores sociales en iniciativas de región socialmente responsable, participación en iniciativas del corporativo FEMSA, actividades planteadas en la Zona Franca permanente del Cauca, compañías vecinas y fundaciones o instituciones públicas comprometidas con el trabajo social en la región del Sur del Valle del Cauca y norte del Cauca.
- Estrategia de mercadeo y ventas: Incrementar las relaciones comerciales con clientes potenciales en centro América y Perú, a través de visitas y show room (Exhibición de productos) a estos países que permita establecer conexión y conocimiento con los productos dela empresa FRIOMIX del Cauca.

8.8 OBJETIVO ESTRATÉGICOS VS ESTRATEGIAS.

Se realiza interacción entre los objetivos estratégicos y estrategias para la empresa FRIOMIX del Cauca, se plante para cada área un objetivo y una estrategia para dar base al plan de acción que se pretende implementar para dar respuesta a las condiciones de mercado a 2021.

Tabla 20 Cuadro de Objetivo Estratégicos vs Estrategias para FRIOMIX del Cauca. Fuente: Elaboración propia

Objetivos estratégicos	Estrategias
Objetivo de desarrollo o crecimiento: Expandir el valor de negocio al doble cada 5 años.	Estrategia de conocimiento: Cumplimiento en la difusión del conocimiento y la formación de expertos en cada área para mejorar el desempeño del personal administrativo y productivo, a través de capacitaciones teóricas y prácticas, se hace a partir de la transferencia de conocimiento empírico de personal con más de 5años de experiencia y el tutoreo de parte teórica a partir de instituciones como SENA, Universidad FEMSA, Unicomfacauca.
Objetivo de calidad: Lograr la satisfacción al cliente en un 100%.	Estrategia de calidad: Entregar a los clientes un producto con altos estándares de calidad y satisfacción en el servicio de soporte y mantenimiento en soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo, mejorando la cadena de suministro en la gestión de certificación de proveedores, capacitaciones internas del personal para mejorar productividad y evaluación de producto en proceso.
Objetivo de productividad: Cumplir con soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo según lo planeado en un 100%.	Estrategia de productividad: Cumplimiento en proporcionar productos y servicios que sean acordes con soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo con características de calidad y competitividad aceptables, a través de cumplimiento a análisis de capacidad instalada, tiempos, métodos y gestión de herramientas para la fabricación en masa.
Objetivo de innovación. Invertir el 5 % del presupuesto anual en innovación y desarrollo	Estrategia de innovación: Invertir un porcentaje del presupuesto anual al desarrollo de nuevas soluciones integrales para la preservación y conservación de productos de consumo, donde cada ingeniero de productos tiene la disponibilidad del 8 % de su carga laboral para gestionar la viabilidad de proyectos de mejora continua.
Objetivo financiero de recursos y capacidades: Presentar un ahorro de 8% con respecto al año anterior en gastos de recursos y capacitaciones.	Estrategia financiera y presupuesto: Cumplir con metas de utilidad neta y disponibilidad presupuestal para el desarrollo de las operaciones constante, se debe hacer uso del control de gastos, análisis de carga laboral y seguimiento a cuentas ejecución de la inversión planeada.
Objetivo de responsabilidad social: Mejorar la calidad de vida en cuanto a los aspectos económico social y ambiental de la región de incidencia de la empresa.	Estrategia de responsabilidad social: Trabajo con comunidades y actores sociales en iniciativas de región socialmente responsable, participación en iniciativas del corporativo FEMSA, actividades planteadas en la Zona Franca permanente del Cauca, compañías vecinas y fundaciones o instituciones públicas comprometidas con el trabajo social en la región del Sur del Valle del Cauca y norte del Cauca.
Objetivo de mercadeo y ventas: Mejorar las relaciones comerciales en Centro América, Perú de 10% a un 30% del mercado.	Incrementar las relaciones comerciales con clientes potenciales en centro América y Perú, a través de visitas y show room (Exhibición de productos) a estos países que permita establecer conexión y conocimiento con los productos dela empresa FRIOMIX del Cauca.

9. PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO.

Para la elaboración del plan de acción, se requiere usar los objetivos identificados en la sección anterior, que propone alcanzar y planear las tareas necesarias para conseguirlos, de manera específica, el plan de acción permitirá: identificar las causas que provocan las debilidades detectadas, identificar las fortalezas que pueden hacer factible el mejoramiento de las debilidades e identificar las acciones de mejoramiento aplicables, posteriormente se analiza la viabilidad de dichas acciones, y se define un sistema de seguimiento y control de las mismas. Al final se forma una relación entre el plan de acción de la empresa con respecto al sector y las condiciones para la perdurabilidad del mercado entre 2018 y 2021.

9.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.

Dentro del proceso estratégico se requiere tomar decisiones para dar respuesta a las necesidades del mercado entre 2018 y 2021, Actualmente la empresa FRIOMIX del Cauca atraviesa una época de crisis económica, dado los resultados financieros donde se esperaba una utilidad neta del 9 % y a la fecha en el semestre Enero-Julio solo se ha obtenido un 4,2%, lo que ha llevado a tomar medidas de recesión en cuanto a gastos. En la tabla N° 21 se listan las fortalezas y debilidades en gerencia que se tiene en cuenta para la implantación del plan de acción y la estrategia.

Tabla 21 Lista de variables internas de Área de Gerencia FRIOMIX. Fuente: Elaboración propia

Área de Gestión o proceso: GERENCIA					
Variable	**F/D**	**DM**	**dm**	**fm**	**FM**
Desarrollo de innovación en productos y servicios	D	X			
Disponibilidad presupuestal para desarrollo de proyectos	F			X	
Ideas de ahorro	F				X
Productividad de equipos	F				X
Llamadas por garantía del Servicio al cliente	D	X			
Ventas	D	X			
Talento humano competente	F			X	
Utilidad neta	F			X	
Costos de operaciones	D		X		
Satisfacción del cliente	F				X

9.2. ENCUESTA AL PERSONAL DE FRIOMIX.

Se realiza una encuesta al personal de FRIOMIX del Cauca para evaluar el nivel de empoderamiento en cuanto a la información estratégica de la organización. La empresa a Mayo de 2017 estaba compuesta por 432 empleados de los cuales 67 son administrativos y 365 operativos. Para llevar a cabo la encuesta se tomó una muestra de 26 personas del área administrativa de las cuales eran 6 jefes y 20 administrativos de diferentes áreas. En el anexo A1 y A2 se presentan el cuestionario y los resultados de la actividad, respectivamente. El resultado de la exploración arrojo que en la autoevaluación del personal se percibe la falta para trasmitir información estratégica a diferentes niveles de la organización. La mayoría del personal opina que la mejor estrategia es la migración hacia nuevos clientes, se tiene poca información sobre los objetivos estratégicos de los procesos a la mano cuando se presenta la información se sabe que existe pero en la vida diaria no es común denominador en sus actividades. Las expectativas en cuanto al mercado activo están puestas en el Cliente SAB MILLER que en ese momento está abarcando el 60% de la producción de la planta, El mayor riesgo en cuanto a competitividad lo representa la casa matriz IMBERA México por disponibilidad, innovación, capacidad instalada y posición geográfica y por último la mayoría del personal coincide con que hace falta divulgación del direccionamiento estratégico a todas las partes interesadas de la empresa.

9.3 ENTREVISTA AL PERSONAL DE FRIOMIX.

Se lleva a cabo entrevista a 18 personas de la organización: 3 jefes, 5 administrativos y 10 operativos para revisar el nivel de empoderamiento que el personal tiene cuanto a conocimiento y desarrollo de estrategia en sus puestos de trabajo, como están alineados con los objetivos de la organización entre otras, en el anexo A3 y A4 se encuentran el cuestionario y los resultados

respectivamente. Se puede apreciar que el personal identifica cuales son las debilidades y fortalezas que posee la organización en cuanto la realización de actividades que ayudan a cumplimento de indicadores y metas, no se puede establecer si tiene clara su aporte en la cumplimiento de la estrategia, debido a que la información preliminar arrojó que faltaba comunicar en todos los niveles la información estratégica.

9.4 PLAN DE ACCIÓN

Dentro de la siguiente tabla se propone la solución a las debilidades encontradas en el área de gerencia de la empresa FRIOMIX que sirven para plantear los objetivos a corto plazo 2018-2021 que a su vez plantean las actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con objetivos estratégicos de la compañía.

Tabla 22 Diagrama-Efecto. Debilidades Interna de FRIOMIX. Fuente: Elaboración propia.

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
Poca Desarrollo de la innovación en productos y servicios	No se tiene disponibilidad presupuestal para este rubro.	Poca gestión en Innovación y desarrollo.	Inversión en innovación y desarrollo.
Llamadas por garantía del Servicio al cliente.	Mal ensamble en el sistema refrigeración o desgaste de componentes	Quejas y reclamos por parte de servicio al cliente.	Control de proceso en planta.
Ventas	Sobresaturación del mercado	No disponibilidad para producción por sobre oferta	Gestión de nuevos mercados con productos tradicionales y nuevos. Fortalecer los mercados que no se tiene liderazgo de ventas
Costos de operaciones	Mala planificación estratégica de recursos de las operaciones	Retraso al cliente y retrabajos en planta	Mejora en el área de planeación de la planta de operaciones de FRIOMIX del Cauca

En la tabla N° 23 se encuentran los objetivos a corto plazo del área de gestión gerencial.

Tabla 23 Actividades por Objetivos del plan estratégico del área de gestión de Gerencia de FRIOMIX del Cauca. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 1: Llevar a cabo un plan de gestión de nuevos mercados con productos tradicionales y nuevos a través del área comercial	**Actividades para lograr objetivo 1:** Creación de grupos de mejoramiento en mercadeo y área comercial. Planteamiento del plan de gestión. Aprobación de plan por jefes y gerencia. Capacitación a vendedores. Creación de indicadores de evaluación y seguimiento a incremento o disminución de la gestión de nuevos mercados.
Objetivo 2: Realizar Mejoras en el área de planeación de la planta de operaciones de FRIOMIX del Cauca.	**Actividades para lograr objetivo 2:** Evaluación de situación actual. Contratar consultoría en otras empresas sobre funcionamiento del área de planeación. Presentación de propuesta mejoramiento al Jefe de logística. Aprobación y ejecución de la propuesta. Creación de indicadores de evaluación y seguimiento del cumplimiento de área de planeación.
Objetivo 3: Implementar Controles efectivos en el proceso productivo en planta.	**Actividades para lograr objetivo 3:** Establecer auditorías a los planes de calidad establecidas por área. Capacitación al personal sobre controles del proceso y razón de ser de estos. Envío a visitas de campo a personal operativo.
Objetivo 4: Generar plan de Inversión en innovación y desarrollo.	**Actividades para lograr objetivo 4:** Identificación de necesidades de innovación y desarrollo. Establecer las prioridades de acuerdo disponibilidad presupuestal. Ejecutar acciones en plan de inversión de acuerdo a presupuesto anual.

Se especifica de acuerdo a las actividades estratégicas planteadas el plazo para ejecución de las tareas.

Tabla 24 Cronograma de actividades del plan estratégico de FRIOMIX. Fuente: Elaboración propia.

Meses **Actividad**	2	4	5	6	8	9	12	14	15	16	20	24
Creación de grupos de mejoramiento en mercadeo y área comercial.	X											
Planteamiento del plan de gestión.		X	X	X								
Aprobación de plan por jefes y gerencia Andina					X							
Capacitación a vendedores.				X	X	X						
Creación de indicadores de evaluación y seguimiento a incremento o disminución de la gestión de nuevos mercados.							X					
Evaluación de situación actual.	X											
Contratar consultoría en otras empresas sobre funcionamiento del área de planeación.		X										
Presentación de propuesta mejoramiento al Jefe de logística.			X									
Aprobación y ejecución de la propuesta.				X								
Creación de indicadores de evaluación y seguimiento del cumplimiento de área de planeación.			X									
Establecer auditorías a los planes de calidad establecidas por área.					X							
Capacitación al personal sobre controles del proceso, despliegue de información estratégica y razón de ser de estos.						X						
Envío a visitas de campo a personal de planta					X				X			
Identificación de necesidades de innovación y desarrollo.		X										
Establecer las prioridades de acuerdo disponibilidad presupuestal.				X								
Ejecutar acciones estratégicas teniendo en cuenta el plan de inversión de acuerdo a presupuesto.					X					X		
Seguimiento y control de efectividad de acciones anual.		X			X			X			X	
Generar un nuevo plan de mejoramiento del área gerencia												X

Se plantea a continuación el presupuesto de inversión en gestión estratégica para afrontar las condiciones de mercado a 2021 de la empresa FRIOMIX del Cauca.

Tabla 25 Presupuesto requerido para plan de acción y mejoramiento de FRIOMIX. Fuente: Elaboración propia

Actividad	**Recursos**	**Tipo recurso**	**Presupuesto**	**Totales**
Creación de grupos de mejoramiento en mercadeo y área comercial.	2	1 grupo de 3 personas y 1 formador	500.000	$1.000.000
Planteamiento del plan de gestión.	1	Elaboración de documento por experto.	$ 2.000.000	$2.000.000
Aprobación de plan por jefes y gerencia Andina	8	Reunión con cada área para conocimiento y aprobación del plan	$ 70.000	$560.000
Capacitación a vendedores.	13	Vendedores senior	$ 400.000	$5.200.000
Creación de indicadores de evaluación y seguimiento a incremento o disminución de la gestión de nuevos mercados.	5	Horas de trabajo de jefe comercial	$ 90.000	$450.000
Evaluación de situación actual.	1	Informe de diagnostico	$ 500.000	$500.000
Contratar consultoría en otras empresas sobre funcionamiento del área de planeación.	2	Viajes de planeador maestro	$1.200.000	$2.400.000
Presentación de propuesta mejoramiento al Jefe de logística.	1	Hora Presentación de informe.	$ 200.000	$200.000
Aprobación y ejecución de la propuesta.	8	Horas de aprobación de Jefes de área.	$ 100.000	$800.000
Creación de indicadores de evaluación y seguimiento del cumplimiento de área de planeación.	1	Aprendiz SENA de control de piso.	$ 300.000	$300.000
Establecer auditorías a los planes de calidad establecidas por área.	2	Auditores	$ 800.000	$1.600.000
Capacitación al personal sobre controles del proceso, despliegue de información estratégica y razón de ser de estos.	4	Horas de capacitación y entrenamiento.	$ 150.000	$600.000
Envío a visitas de campo a personal de planta	12	Operarios en visita de campo.	$ 100.000	$1.200.000
Identificación de necesidades de innovación y desarrollo.	1	Equipo de 5 ingenieros de producto	$ 450.000	$450.000

Establecer las prioridades de acuerdo disponibilidad presupuestal.	1	Tiempo de Verificación de Gerencia	$ 200.000	$200.000
Ejecutar acciones estratégicas teniendo en cuenta el plan de inversión de acuerdo a presupuesto.	4	2 conferencias de expertos en mercadeo. 2 conferencias de gestión de cadena de abastecimiento.	$ 1.500.000	$6.000.000
Seguimiento y control de efectividad de acciones anual.	5	Reuniones de 1 equipo de mejoramiento.	$ 600.000	$3.000.000
Generar un nuevo plan de mejoramiento del área gerencia	1	Informe de diagnóstico y propuesta.	$ 2.000.000	$2.000.000
	Total			$28.460.000

Tabla 26 Matriz de responsabilidades de actividades del plan estratégico de FRIOMIX. Fuente: Elaboración propia.

Actividad	**Responsable**	**Procedimientos y reglas**
Grupos de mejoramiento en mercadeo y área comercial.	Jefe de comercial	Procedimiento interno comercial. Normas y legislación aplicable. Procedimiento contacto y mantenimiento comercial. Procedimiento de ventas corporativas. Procedimiento ventas a distribuidores. Procedimiento propiedad del cliente
Planteamiento del plan de gestión.	Jefe de comercial	
Aprobación de plan por jefes y gerencia.	Jefe de comercial	
Capacitación a vendedores.	Jefe de comercial	
Creación de indicadores de evaluación y seguimiento a incremento o disminución de la gestión de nuevos mercados.	Jefe de comercial Gerente de operaciones	
Evaluación de situación actual.	Jefe de Logística	Procedimiento interno logística. Procedimiento desarrollo de proveedores. Procedimiento evaluación de la materia prima en la recepción
Contratar consultoría en otras empresas sobre funcionamiento del área de planeación.	Jefe de Logística	
Presentación de propuesta mejoramiento al Jefe de logística.	Jefe de Logística	
Aprobación y ejecución de la propuesta.	Gerente de operaciones. Jefe de Logística	
Creación de indicadores de evaluación y seguimiento del cumplimiento de área de planeación.	Jefe de Logística	
Establecer auditorías a los planes	Jefe de Calidad	Procedimiento control de

de calidad establecidas por área.		producto en proceso.
Capacitación al personal sobre controles del proceso y razón de ser de estos.	Jefe de Calidad	Procedimiento evaluación de producto terminado en zona q
Envío a visitas de campo a personal operativo	Jefe de Calidad. Gerente de operaciones.	Procedimiento evaluación y consolidación de Scrap.
Identificación de necesidades de innovación y desarrollo.	Jefe de ingeniería	Procedimiento de diseño y desarrollo
Establecer las prioridades de acuerdo disponibilidad presupuestal.	Jefe de ingeniería	
Ejecutar acciones en plan de inversión de acuerdo a presupuesto.	Jefe de ingeniería. Gerente de operaciones.	
Seguimiento y control de efectividad de acciones anual	Gerente de operaciones.	Procedimiento de planeación de cambio
Generar un nuevo plan de mejoramiento del área gerencia	Gerente de operaciones.	

La manera más factible de solucionar las dificultades de una empresa es segmentarlas con el propósito de mantener la operación del negocio y proyectar su crecimiento, se recomienda pasar de resolver solo las crisis a atacar la raíz de los problemas, es ahí donde se plantea un plan de acción que sirva de guía para solucionarlos. En primer lugar se plantea un objetivo claro, breve y medible que da a conocer lo que se quiere lograr y en cuanto tiempo, posteriormente se pasa a especificar las estrategias que se usaran para lograr dicho objetivo, lo cual muestra el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción. Luego, se debe plantear los pasos a seguir o tareas de cada una de las estrategias planteadas. Las tareas deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso necesario. Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser los que están involucrados en la elaboración del plan de acción. Ahora puede proceder a la ejecución del plan de acción, cada responsable ya sabe las tareas que debe ejecutar para cumplir con las estrategias planteadas y lograr el objetivo final del plan.

9.5 SEGUIMIENTO Y CONTROL AL PLAN DE ACCIÓN.

Tabla 27 Indicadores de seguimiento y control de la Empresa FRIOMIX del Cauca. Fuente: Elaboración propia

Objetivos a corto plazo	Acciones y actividades	Indicadores estándar	Control
Objetivo 1: Llevar a cabo plan de gestión de nuevos mercados con productos tradicionales y nuevos a través del área comercial.	**Actividades para lograr objetivo 1:** Creación de grupos de mejoramiento en mercadeo y área comercial. Planteamiento del plan de gestión. Aprobación de plan por jefes y gerencia Andina Capacitación a vendedores. Creación de indicadores de evaluación y seguimiento a incremento o disminución de la gestión de nuevos mercados.	Ejecución de 100 % del plan de gestión de nuevos mercados con productos tradicionales y nuevos de FRIOMIX del Cauca.	Informe y listado de asistencia a reuniones de grupos de mejoramiento y seguimiento de indicadores Certificado de capacitación de vendedores.
Objetivo 2: Realizar Mejoras en el área de planeación de la planta de operaciones de FRIOMIX del Cauca.	**Actividades para lograr objetivo 2:** Evaluación de situación actual. Contratar consultoría en otras empresas sobre funcionamiento del área de planeación. Presentación de propuesta mejoramiento al Jefe de logística. Aprobación y ejecución de la propuesta. Creación de indicadores de evaluación y seguimiento del cumplimiento de área de planeación.	Ejecución de 100 % del plan de Mejoramiento en el área de planeación de la planta de operaciones de FRIOMIX del Cauca.	Resultado de entrevista y encuesta a personal. Informe del estado de aprobación de propuesta de mejoramiento. Contrato firmado de consultoría e información de conocimiento adquirido. Exposición de temas de consultoría de grupos de mejoramiento al personal.
Objetivo 3: Implementar Controles efectivos en el proceso productivo en	**Actividades para lograr objetivo 3:** Establecer auditorías a los planes de calidad establecidas por área. Capacitación al personal sobre controles del proceso y razón de ser de estos. Envío a visitas de campo a personal	Control de proceso abarcado en un 100% de FRIOMIX del Cauca.	Listado firmado de personal capacitado. Informe de visitas de

planta.	operativo.		campo. Planes de acción de visitas de campo
Objetivo 4: Generar plan de Inversión en innovación y desarrollo.	**Actividades para lograr objetivo 4:** Identificación de necesidades de innovación y desarrollo. Establecer las prioridades de acuerdo disponibilidad presupuestal. Ejecutar acciones estratégicas teniendo en cuenta el plan de inversión de acuerdo a presupuesto. Seguimiento y control de efectividad de acciones anual. Generar un nuevo plan de mejoramiento del área gerencia	Ejecución de 100 % del plan de Inversión en innovación y desarrollo de FRIOMIX del Cauca.	Transacción de SAP con órdenes de compra aprobadas y ejecutadas de plan de inversión. Informe de ejecución de actividades de plan de acción. Actas de reuniones seguimiento y control. Preliminar del Plan de mejoramiento en 2021.

Para que el direccionamiento estratégico a 2021 sea efectivo se deben hacer seguimiento a cumplimiento de las actividades ya que las condiciones actuales de la empresa requieren que se tomen acciones correctivas para garantizar la supervivencia a largo plazo del negocio. El análisis de la estratégica de FRIOMIX del Cauca, da como resultado a la inversión en capital humano y gestión de recursos para avanzar hacia la conquista de nuevos mercados, la innovación de nuevos productos de conservación y preservación de la industria alimenticia a través de control de variables externas generando una inversión en la parte de gestión de procesos internos, para que se refleje en el mercado un posicionamiento estratégico y diversificación, para lograr los objetivos estratégicos de corto plazo. La gerencia y líderes de procesos deben encaminar sus

actividades al cumplimiento de la planeación estratégica. Para lograr un FRIOMIX del Cauca competitiva, líder a nivel mundial en soluciones integrales de negocio para socios estratégico de FEMSA, SAB MILLER, CBC, tenderos particulares, entre otros.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

10.1. CONCLUSIONES.

- Dentro del proceso de direccionamiento estratégico de la Empresa FRIOMIX el Cauca en el período 2018-2021 se evidencio que en lo respecta al entorno los factores claves de éxito del sector se requiere implementación de las estrategias de crecimiento y diversificación de producto y servicios en la refrigeración comercial, en el cual se puede generar oportunidades para el mercado local e internacional tales como innovación y desarrollo, gestionar la cadena de suministro y buscar punto de equilibrio de fabricación en masa e impacto al medio ambiente. Lo anterior con el propósito de lograr la expansión de la organización considerando su ventaja competitiva de calidad y garantía del producto ya reconocida a nivel local. En el análisis interno se demostró que la gerencia tiene retos interesantes en cuanto a conectividad entre las áreas: comercial, logística y producción para empoderamiento del personal hacia un enfoque estratégico si se pretende mantener y mejorar continuamente la satisfacción del cliente con productos y servicios que cumplan eficientemente sus expectativas o superarlas.
- En lo referente al análisis del sector de la refrigeración comercial y próximamente food service (servicio de comida), se reconoce un entorno altamente competitivo, pero dada la legislación actual de inocuidad en la industria de bebidas y alimentos fue posible visualizar una demanda potencial de productos y servicios que tiene en su portafolio la empresa FRIOMIX del Cauca, están en desarrollo algunos en cuanto a congelación y servicio de hoteles, restaurantes y cafeterías, por último los que potencialmente se pueden desarrollar a través de alianzas en innovación y desarrollo que logren llevar desde crecimiento hasta diversificación a 2021 y así influir positivamente en la región de Norte del Cauca en relación al desarrollo sostenible.

- La evaluación por benchmarking en el que comparó la empresa FRIOMIX del Cauca, con respecto a IMBERA México, Fogel e Indufrial, tuvo relevancia e importancia para el ejercicio de direccionamiento estratégico debido a que se identificaron factores de éxito en los cuales debe enfocarse la empresa para lograr sus objetivos estratégicos de crecimiento y perdurabilidad entre 2018 y 2021. Al identificar las fortalezas y debilidades de cada empresa se realizó una caracterización del sector, con esta información en el plan de acción se plantean los retos para el área comercial que conlleven a un posicionamiento estratégico a través del desarrollo de las ventajas competitivas y así mejorar la capacidad de respuesta de la organización.
- El uso de la herramienta de estrategia cruzada a través de la matriz DOFA, fue de gran utilidad pues a través de esta se logró identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Organización que requieren acciones de mejoramiento internas y externas, también ayuda a dar un enfoque integral al proceso de direccionamiento estratégico al abarcar todas los posibles escenarios a los cuales se puede ver enfrentada FRIOMIX del Cauca. Las estrategias donde están involucradas amenazas y debilidades se trabajaron a través del área de Gerencia que es el encardado de tomar las decisiones estratégicas de la empresa, poniendo a disposición posible alienación con los directivos corporativos de FEMSA para aprobación del plan estratégico, con miras a cumplir la visión corporativa de duplicar el valor del negocio cada 5 años.
- La matriz DOFA, el análisis de benchmarking, el diamante de 5 fuerzas de Porter, el direccionamiento estratégico y plan de acción realizado a la empresa FRIOMIX del Cauca donde se hizo un diagnóstico de la organización y se generó un perfil competitivo de la misma permitió identificar las amenazas del entorno de la refrigeración comercial tales como

problemas sociales de la zona del norte del Cauca y el impacto al medio ambiente además de pérdida de mercado de clientes estratégicos como Coca-Cola FEMSA y debilidades tales como altos costo de operación, rotación del personal y falta de liquidez y de gestión de clientes terceros por condiciones actuales del mercado. En la parte de oportunidades y fortalezas se tienen conexión adecuada con el sector público y privado, alianzas estratégicas para la productividad para el primero y satisfacción del cliente, gestión del área comercial y gestión del conocimiento en cuanto a fortalezas.

- El desarrollo del trabajo de investigación en la ámbito profesional fue de gran utilidad en el ámbito empresarial ya que la reformulación de la visión, la misión aterrizan el direccionamiento estratégico a través en plan de mejoramiento del área de gerencia para la empresa FRIOMIX del Cauca, proporcionando un horizonte más claro sobre qué acciones se deben tomar para garantizar un mercado estable y un margen de ganancia más atractivo para las partes interesadas especialmente los directivos del corporativo FEMSA. En la parte personal sirvió para dar las pautas de cómo utilizar las herramientas del entorno e internas para tomar decisiones gerenciales y el adecuado manejo de la información en cuanto al direccionamiento estratégico para lograr el crecimiento del mercado de una organización como lo es FRIOMIX del Cauca.
- Se realizó un diagnóstico del grado de empoderamiento del personal en cuanto al proceso estratégico a través de una entrevista y una encuesta. Los resultados que arrojaron en la encuesta que existe falta de transferencia de la información estratégica a todos los niveles organizacionales, y en consecuencia no puede establecerse una correlación de sus actividades diarias con el horizonte a corto plazo y cómo estas afectan el cumplimiento de objetivos estratégicos a 2021 y los resultados de la entrevista coinciden con que el personal conoce

como hacer su labor pero no encuentra la relación con el direccionamiento estratégico de la compañía, no logra darle la importancia a su trabajo dentro de cadena de valor de la compañía, en donde cada actividad se ve reflejada en el producto o servicio de refrigeración comercial que obtiene el cliente.

- El plan de acción trazado es una herramienta que pretende orientar a los directivos de la empresa FRIOMIX del Cauca para alcanzar sus objetivos organizacionales a corto plazo. Se establecieron los retos del mercado a 2021 bajo un enfoque integral de penetración de mercados existentes, paulatinamente explorar nuevos productos y nuevos mercados a través de una estrategia de innovación y desarrollo, para ello se analizan todas las variables estratégicas que compone en entorno interno y externo de la organización. Como fortalecimiento del área de logística para abastecimiento y entrega de productos y el área comercial en cuanto a incremento de ventas y gestión de mercadeo.
- El plan de acción estratégico es una herramienta maleable que se adapta a los continuos cambios del entorno, como este se está desarrollando y está sujeto a distintos cambios: económicos, sociales, ambientales, etc, dentro del mismo plan se proponen actividades de seguimiento y control que pretende hacer modificaciones de acuerdo a las novedades en el futuro y en caso tal afrontar desviaciones que puedan estar obstaculizando el cumplimiento a las estrategias para la empresa FRIOMIX del Cauca a 2021.
- El resultado del plan estratégico realizado a partir del área de gerencia para el direccionamiento de la empresa FRIOMIX del Cauca del mercado a 2021, al desplegarse a todos los niveles de la organización, con el uso de capacitaciones, reuniones de equipo, entrenamiento a través del uso de replicadores y reuniones de área, debe servir a que cada empleado tenga claro su rol en el cumplimento de la estrategia y sienta como aporta al

crecimiento con la realización adecuada de sus actividades diarias aportara al dominio estratégico que pretende promover.

10.2. RECOMENDACIONES.

Se recomienda que se establezcan patrones de control y seguimiento al plan de acción estratégico, donde se realice revisión del avance y cumplimiento a cada objetivo estratégico gerencial, con el fin de saber si se está dando un adecuado direccionamiento. Dentro de las tareas de seguimiento está el revisar la disponibilidad presupuestal para ejecución de cada tarea y llevar a cabo las tareas de acuerdo a lo planeado según cronograma con el propósito que al final del proyecto se pudiera cumplir a término las estrategias a 2021.

En el área de calidad se creó una prueba piloto de incentivos por cinco puntos: ideas de mejora, accidentalidad, ausentismo, participación en programas estratégicos, proactividad en actividades diarias, el resultado a Agosto de 2017, arroja que se debe implementar en toda la organización para estimular la participación del personal administrativo y directivo en el cumplimiento del plan estratégico ya que el recurso humano involucrado en la labor garantiza el éxito en la estrategias planeadas a 2021.

Se sugiere que exista una comunicación transversal a toda la organización del plan de acción y la finalidad del direccionamiento estratégico de la empresa FRIOMIX del Cauca, ya que eliminado los problemas internos se abarca gran cantidad de las dificultades existentes o potenciales; porque al gestionar la satisfacción del capital humano interno, este a su vez cuidará de los clientes con la realización integral de sus tareas. Ya que se está evidenciado un compromiso de la

organización por la supervivencia y éxito en el mercado de la organización se recomienda realizar planes estratégicos por área para aterrizar las tareas específicas.

Se recomienda dar más fuerza al área de innovación y desarrollo en la empresa ya que permitirá llevar a cabo la estrategia de diversificación del mercado en clientes y mercados nuevos, dadas las condiciones del mercado actualmente gestionar esta área contribuye en gran medida a dar mucha versatilidad de la compañía para atracción de nuevos mercados y generar posibles estrategias con clientes entrantes como terceros, el mercado de Perú y Centroamérica y el diseño de productos y servicios con controles inteligentes, manejo desde celular, mejorar la parte exterior con diseños llamativos.

Se recomienda realizar plan de mejoramiento del área comercial para abarcar todas las debilidades internas identificadas en esta área durante la presente investigación para lograr que la estrategia de liderazgo en el mercado a 2021 se complemente por disponibilidad presupuestal se planea realizar un estudio en 2018 para mejorar los resultados de ventas y estrategias de diversificación de mercado.

BIBLIOGRAFÍA.

Aguilera, A. (2010) Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Pensamiento y gestión, Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, N° 28 ISSN 1657-6276. Cali.

Álvarez, K. (2009). Propuesta metodológica para la implementación del direccionamiento estratégico. Facultad de Administración Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá.

Bejarano, A. y Ortiz, J. (2016) Formulación del plan estratégico para la Cámara de Comercio de Tuluá para el período 2016 – 2020. Trabajo posgrado. Universidad del Valle. Tuluá, Colombia.

Betancourt, B. y otros, (2000) Diseño Organizacional La Estructura, Edit. MBA Ediciones. Universidad del Valle. Cali, Colombia.

Betancourt, B. (2014). Análisis Sectorial y Competitividad. Ediciones Universidad del Valle. Bogotá, Colombia.

Betancourt, B. (2014) Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas. Escuela Nacional del Deporte. Cali, Colombia.

Cristacho, A. y Navarro, D. (2014) Direccionamiento estratégico de la actividad ladrillera en el municipio de Campoalegre (Huila) 2014-2017 trabajo d posgrado. Universidad del Valle. Cali, Colombia.

Garzón S. y Sossa W. (2014) Plan estratégico para fortalecer el área de emprendimiento en la Fundación Centro Colombiano de Estudios Profesionales – FCECEP para el período 2015 – 2020 trabajo de posgrado. Universidad del Valle. Cali, Colombia.

Gutiérrez, E. (2014) Plan de direccionamiento estratégico de la granja porcícola El Guasimo trabajo de posgrado. Universidad del Valle. Cali, Colombia.

Houben, G. Lenie, K. Vanhoof, K. (1999) A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises.Department of Applied Economics, Limburg UniĺErsity, UniĺErsitaire Campus, Diepenbeek, Belgium.

López, M y Ojeda, C. (2015) Plan estratégico para las pymes del sector lácteo en el municipio de San Juan de Pasto 2014-2019. trabajo de posgrado. Universidad del Valle. Cali, Colombia.

Minztberg, H. y Quinn, JB. (1993) El proceso estratégico. Editorial: Prentice House.2ª. Ed. México D.F p.47.

Montealegre, J. Delgado, A. Cubillos, C. (2015) pensamiento estratégico y modelos gerenciales - estudio de caso en empresas agroindustriales del departamento del Tolima – Colombia Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa. XX congreso de contaduría, administración e informática Universidad del Tolima.

Muñoz, M. (2013) Formulación del plan de desarrollo estratégico de la empresa de asesorías y consultorías en gestión empresarial y a nivel jurídico "servicios profesionales lucia" período 2014-2016, trabajo de posgrado. Universidad del Valle. Cali, Colombia

Padilla, R. (2011) "Guía Práctica Para La Planeación Estratégica" "Cómo Herramienta Fundamental Para El Direccionamiento Estratégico" Universidad Cooperativa De Colombia. Popayán.

Posada, A. (2014) Diseño de una estructura organizacional aplicada a la droguería San Juan de Dios ubicada en la ciudad de Cali. Trabajo De Grado Universidad San Buenaventura. Cali.

Rincón, Y. y Torres, G. (2016) Formulación estratégica de mejoramiento del sistema de gestión de resultados operativos de la fábrica Riopaila 2016-2020. Trabajo de posgrado. Universidad del Valle. Tuluá, Colombia.

Torres D. y Daza, D. (2012). Propuesta De Planeación Estratégica Para La Empresa Kholer Ltda. Artículo resultado del Proyecto de Investigación: Administración de Negocios Internacionales de la Konrad Lorenz. Bogotá. Colombia.

Trujillo, F. (2006). Direccionamiento Estratégico Cmaps. Concept Maps: Theory, Methodology, Technology Proc. of the Second Int. Conference on Concept Mapping San José, Costa Rica.

Urbano, F. y Benavides, M. (2014) Formulación de un plan prospectivo y estratégico del sector turismo del municipio de pasto al año 2025. Pasto. Colombia.

Sarria, J. (2012). Plan estratégico del área logística, para una empresa que pertenece al sector de minerales industriales no metálicos en el municipio de Jamundí – Valle del Cauca. (2012-2015). Trabajo de posgrado. Universidad del Valle. Cali, Colombia. P 96-139.

INTERNET.

Amaya, J. (2010) El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/metododofanociones/default2.asp. . [Acceso 16 Nov. 2017].

ANDI. (2017) Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017. Disponible en: http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf. [Acceso 19 Nov. 2017].

Bravo, L. y Saza, J. (2017) El país tiene todo servido para ser el mejor de la región en diez años. ¿Demasiado optimista? No si se miran algunos indicadores importantes. Disponible en: http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/colombia-2020-pais-mostrar-america-latina/106030. [Acceso 15 Mar. 2017].

Botero, J. (2010) Modelo Direccionamiento Estratégico para Pymes. Disponible en: http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2764/Modelo%20Direccionamiento%20Estrategico.pdf;jsessionid=9C300C86DD37C71BDDEB2929993CBE78?sequence=1. [Acceso 26 Mar. 2017].

Chapman, A. (2004) Análisis DOFA y análisis PEST. Disponible en: http://www.degerencia.com. [Acceso 15 Ago. 2017].

Coldline. Especialistas en enfriadores. (2016). Refrigeración Comercial en México Disponible en: http://www.coldline.com.co/[Acceso 16 Dic. 2016].

Definiciones y Conceptos (2017). Disponible en http://concepto.de/(PALABRA) o http://definicion.de/(PALABRA) [Acceso 24 Nov. 2017].

Economía (2016) Ranking-2015-financiamiento-comercial-y-leasing-de-Colombia. La nota Disponible en http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ Ranking-2015-financiamiento-comercial-y-leasing-de-Colombia.html [Acceso 23 Dic. 2016].

Economía (2017). La economía colombiana registró el menor crecimiento de los últimos 7 años. Revista Dinero. Disponible en http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-la-economia-o-pib-en-colombia-en-2016/242252 [Acceso 05 Abr. 2017].

Empresas (2012) Panorama fresco para la industria de refrigeración. Revista Dinero. Disponible en http://www.dinero.com/empresas/articulo/panorama-fresco-para-industria-refrigeracion/159390. [Acceso 20 Dic. 2016].

Empresas y Mercados (2016) Tendencias que impactarán el mercado de sistemas de refrigeración industrial. ACR Latinoamérica, Automatización, climatización y refrigeración. Disponible en http://www.acrlatinoamerica.com/201602096298/noticias/empresas/tendencias-que-impactaran-el-mercado-de-sistemas-de-refrigeracion-industrial.html [Acceso 01 Abr. 2017].

Eumed.net. (2017) Enfoques teóricos sobre la formación de estrategias. [En línea] Disponible en http://www.eumed.net>ihs>1.pdf: [Acceso 24 Abr. 2017].

Eventos (2017) Climatización Y Refrigeración 2017 Supera Las Expectativas. Artículo de Mundo Compresor. Disponible en http://www.mundocompresor.com/noticias-de-eventos/climatizacion-refrigeracion-2017-supera-expectativas. [Acceso 13 May. 2017].

FEMSA.com. (2017). Negocios Estratégicos | FEMSA. [En línea] Disponible en: http://www.FEMSA.com/es/negocios-FEMSA/negocios-estrat%C3%A9gicos [Acceso 4 Feb. 2017].

Fiscalía (2016) Análisis del sector y mercado selección abreviada de menor cuantía FGN-020-2016 [En línea] Disponible en: http://www.fiscalia.gov.co/colombia/wp-content/uploads/ANALISIS-DEL-SECTOR-Y-DEL-MERCADO5.pdf [Acceso 15 May. 2017].

Fogel. Refrigeración comercial (2017). Disponible en http://www.fogel-group.com/[Acceso 15 Jun. 2017].

Fundamentos de Investigación. (2017).Tipos de investigación. [En línea] Disponible en: http://shounyalamilla.blogspot.com.co/p/23-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo.html [Acceso 23 Feb. 2017].

García, M. (2016). La importancia de la aislación en las cámaras de refrigeración [En línea] Disponible en: http://metecnolatinoamerica.com/blog/category/metecno-2/page/3/ [Acceso 12 Feb. 2017].

Gerest.es.tl. (2017). Gestión Estratégica - Análisis Pci. [En línea] Disponible en: http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm [Acceso 2 Feb. 2017].

Gerest.es.tl. (2017). Gestión Estratégica - Análisis Poam. [En línea] Disponible en: http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm [Acceso 3 Feb. 2017].

Gómez. Jorge Iván. Problema De La Planeación Estratégica. (2017) [En línea] Disponible en: http://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464[Acceso 20 Feb. 2017].

Guzmán, J (2017) Los 10 pasos que debe seguir para crear una empresa. La república. Disponible en http://www.larepublica.co/los-10-pasos-que-debe-seguir-para-crear-una-empresa_497616 [Acceso 05 May. 2017].

Hernández, A. (2013) Empresas y empresarios en Cartagena: el caso de Enrique Zurek e Indufrial, 1950 – 1960 Trabajo de pregrado. Universidad De Cartagena, Cartagena Colombia.

IMBERA Latinoamérica. Refrigeración Comercial (2017) Disponible en http://www.IMBERA cooling.com/latam/[Acceso 14 Abr. 2017].

Indufrial, Ideas frescas para tu negocio (2017) Disponible en http://indufrial.com/compania/default.htm. [Acceso 03 Jul. 2017].

Metodología de la Investigación (2017) Métodos. En línea] Disponible en: http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com.co/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html [Acceso 23 Feb. 2017].

Obstfeld, M. (2017) Cambio en el régimen de políticas de Estados Unidos: Ventajas y riesgos a escala mundial. Dialogando a Fondo, Fondo Monetario Internacional. Disponible en: http://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=6992 [Acceso 11 Mar. 2017].

Planeacionestrategica.blogspot.es. (2017). Matriz Efe-Efi - Planeación Estratégica. [En línea] Disponible en: http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/ [Acceso 4 Feb. 2017].

Zuluaga, D. y Caipa, G (2009). Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA s.a. [En línea] Disponible en: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3101/T11.09%20Z84p.pdf;jsessionid=C19744B288039AED1D00F19831103DB4?sequence=1. [Acceso 6 Feb. 2017].

ANEXOS.

A1. ENCUESTA JEFES Y ADMINISTRATIVOS DE ÁREA. Fuente: Elaboración propia

ENCUESTA Cargo: _____

1. De 1 a 5 considera usted que se entregan herramientas para desarrollar sus actividades estratégicamente.

1. ____ 2. ____ 3.____ 4. ____ 5.____

2. Qué aspectos se pueden mejorar para asegurar la permanencia en el mercado a 2020?

a. Innovación y desarrollo.
b. Calidad del Producto.
c. Precios de venta.
d. Buscar nuevos clientes.

3. Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa.

Si __ No __

4. ¿Cuál considera usted es la empresa con mayor competencia para la compañía?

Imbera México ___ Fogel ___ Indufrial ___ Coldline____ Otro: _____

5. Qué cliente considera genera mayor confianza de alianza estratégica.

Coca-Cola Femsa _____ SAB MILLER____ CBC ____ Terceros_____ Tesalia ____ Otro _____.

6. Considera usted que la información estratégica está desplegada en todos los niveles de la organización directivos, administrativos, operativos, proveedores, clientes.

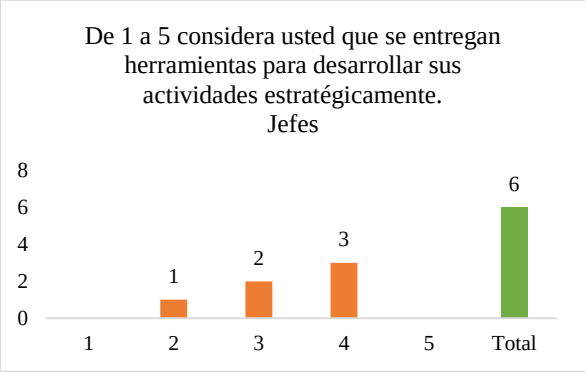
Si ____ No ____

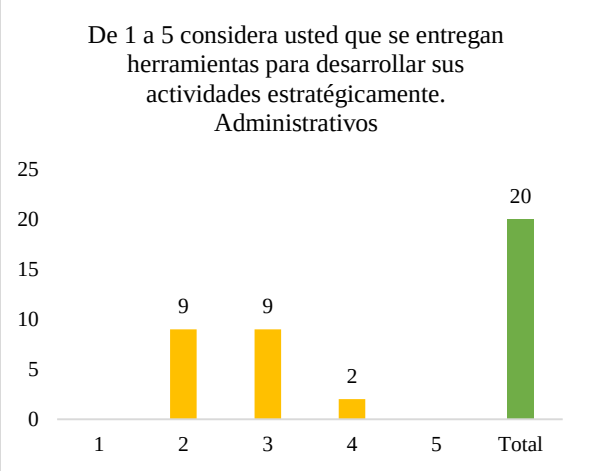
7. Comentario:

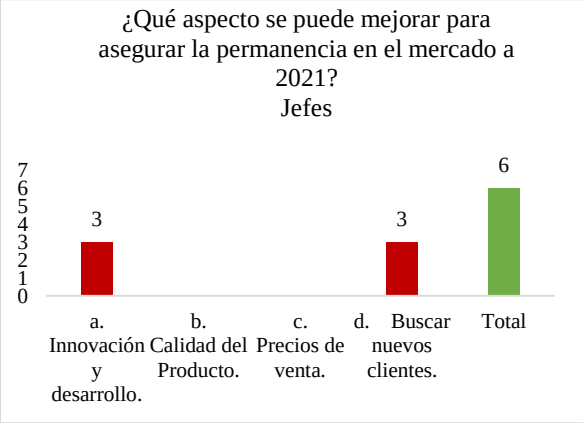
_____

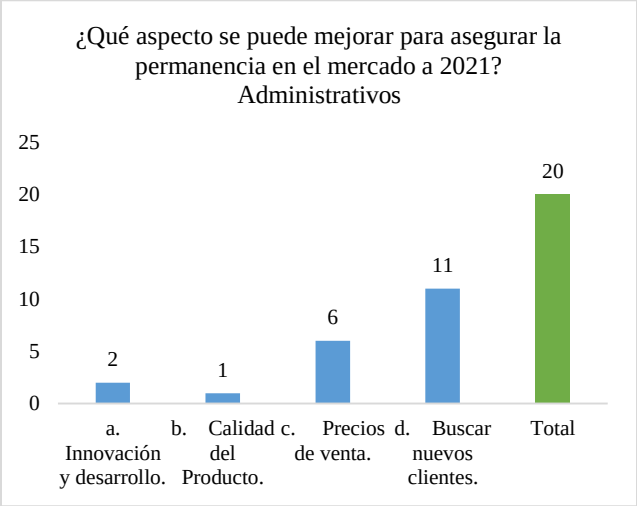
_____

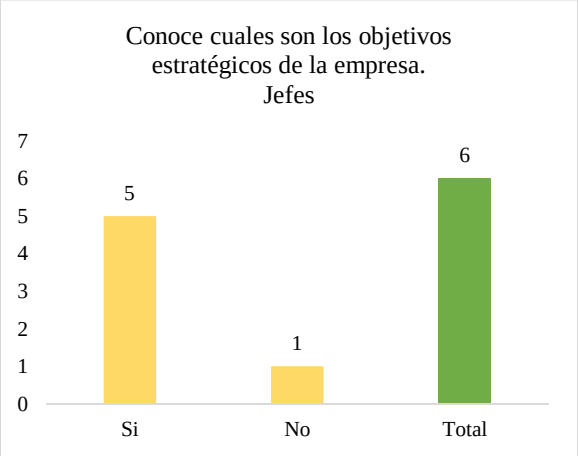
A2. RESULTADOS DE ENCUESTA. Fuente: Elaboración propia

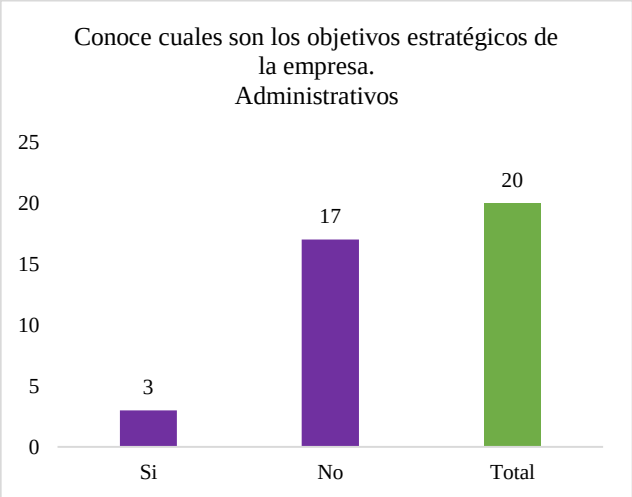




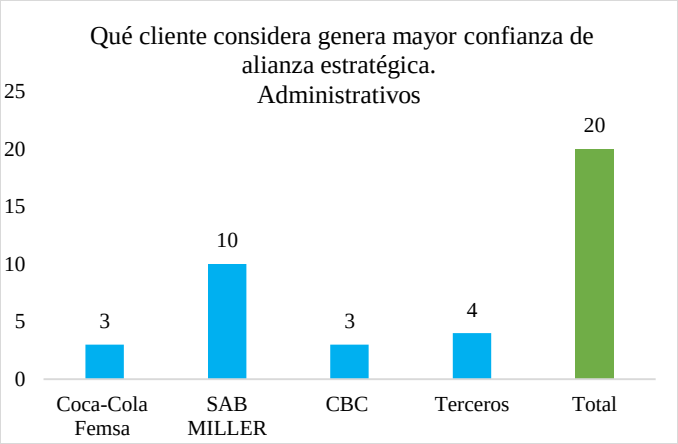


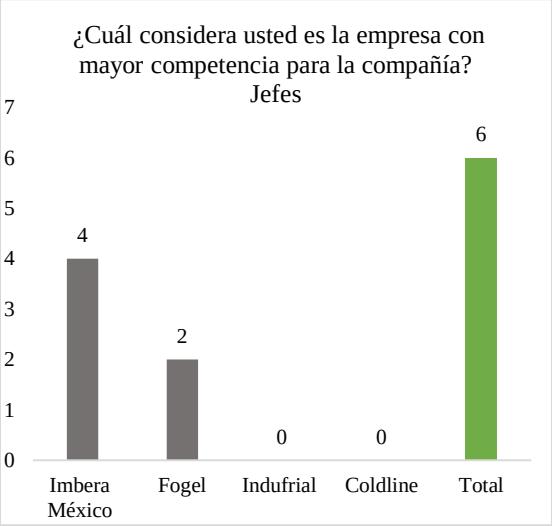


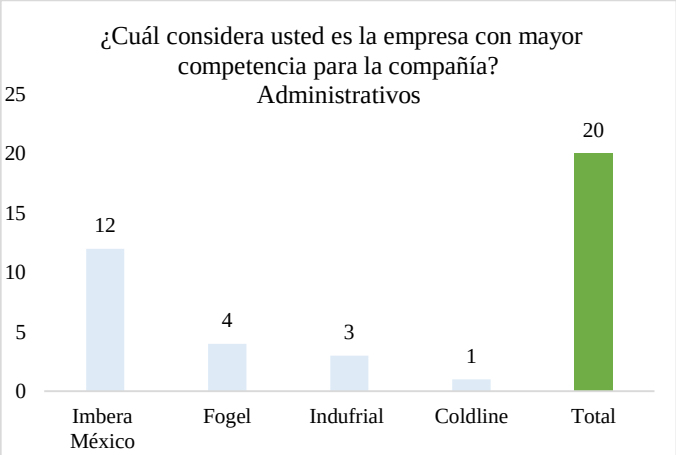


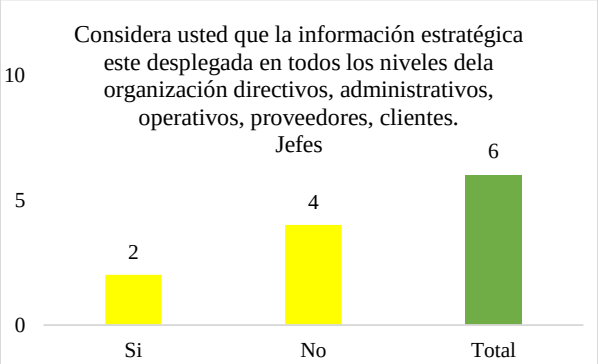


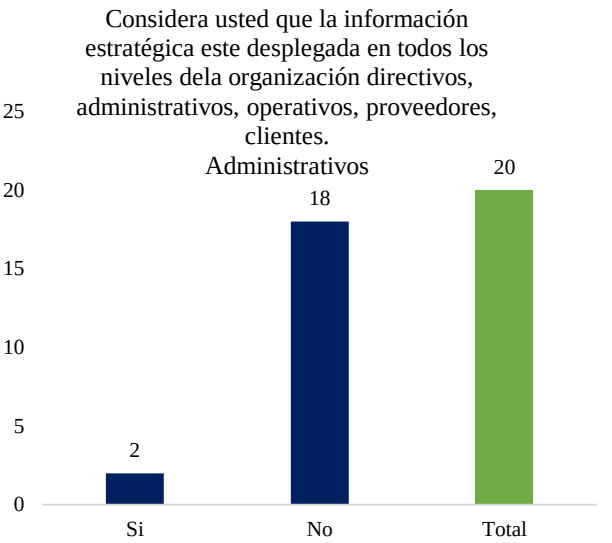

Qué cliente considera genera mayor confianza de alianza estratégica.
Jefes
8
6
4
2
0
1
3
0
2
6
Coca-Cola Femsa
SAB MILLER
CBC
Terceros
Total


Qué cliente considera genera mayor confianza de alianza estratégica.
Administrativos
25
20
15
10
5
0
3
10
3
4
20
Coca-Cola Femsa
SAB MILLER
CBC
Terceros
Total


¿Cuál considera usted es la empresa con mayor competencia para la compañía?
Jefes
7
6
5
4
3
2
1
0
4
2
0
0
6
Imbera México
Fogel
Indufrial
Coldline
Total


¿Cuál considera usted es la empresa con mayor competencia para la compañía?
Administrativos
25
20
15
10
5
0
12
4
3
1
20
Imbera México
Fogel
Indufrial
Coldline
Total


Considera usted que la información estratégica este desplegada en todos los niveles dela organización directivos, administrativos, operativos, proveedores, clientes.
Jefes
10
5
0
2
4
6
Si
No
Total


Considera usted que la información estratégica este desplegada en todos los niveles dela organización directivos, administrativos, operativos, proveedores, clientes.
Administrativos
25
20
15
10
5
0
2
18
20
Si
No
Total

A3. ENTREVISTA AL PERSONAL. Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA

Año vinculación empresa:

_____

Cargo:

_____

Aspectos positivos a resaltar de la organización:

_____

_____

_____

¿En qué considera que se pueda mejorar en la compañía?

_____

_____

_____

¿Cómo aporta al cumplimiento de la estrategia desde su puesto de trabajo?

_____

_____

_____

A4. Tabla A1. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA. Fuente: Elaboración propia

3 Jefes	Se entrevistan tres personas.		
Año vinculación empresa	1998	2004	2015
Cargo	Jefe de Ingeniería	Jefe Administrativa	Jefe de Calidad
Aspectos positivos a resaltar de la organización	Versatilidad Alianzas estratégicas Innovación	Cumplimiento de requisitos legales Trabajo con comunidad Relaciones nacionales e internacionales	Ideas de ahorro Compromiso con la calidad del producto Compromiso capital humano
En que considera que se pueda mejorar en la compañía	Trabajo en Equipo Nuevos mercados Nuevos clientes	Seguimiento al cumplimiento de tareas. Trabajo en Equipo Innovación de mercados	Apertura a nuevos horizontes de clientes Inversión en la prevención del riesgo Trabajo en Equipo
Como aporta al cumplimiento de la estrategia desde su puesto de trabajo	Diseño y desarrollo productos Mejora de productos Soporte técnico	Control de contabilidad y finanzas de la organización. Relaciones internas y externas. Planeación a corto y largo plazo.	Mantenimiento de la relación con el cliente. Garantía de productos y servicios. Gestión en calidad y medio ambiente.

5 Administrativos	Se entrevistan cinco personas.				
Año vinculación empresa	2008	2007	2010	2012	2014
Cargo	Coordinador costos	Ingeniero Calidad Proceso	Ingeniero de Producto	Ingeniero Industrial	Ingeniero de Producción
Aspectos positivos a resaltar de la organización	Estabilidad laboral. Buena cadena abastecimiento. Apoyo a comunidades	Actualización constante. Aplicación de varias áreas del conocimiento. Capacitación constante.	Interacción con IMBERA México Estabilidad laboral. Investigación y desarrollo	Crecimiento a nivel profesional. Trasferencia de conocimiento. Ideas de Ahorro.	Versatilidad en los productos. Capacidad de producción de la planta. Métodos y tiempos estandarizados
En que considera que se pueda mejorar en la compañía	Falta del trabajo en equipo. Adecuado manejo de la información para mejorar reactividad.	Interacción con áreas estrategias. Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo. Reproducibilidad de prototipos en planta. Métodos de pruebas de productos.	Falta de Prevención. Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo. Capacitación del personal. Entrenamiento del personal
Como aporta al cumplimiento de la estrategia desde su puesto de trabajo	Análisis de precio de venta de productos. Control de inventario. Generación y custodia de información contable y financiera	Auditorías al cumplimiento de estándares en productos y procesos. Generación de implementación de proyectos de mejora. Seguimiento y evaluación de producto en proceso.	Asegurar la asesoría técnica de productos y servicios. Garantizar soporte técnico desde nuevo desarrollo hasta funcionalidad del producto. Generación de productos competitivos	Diseño y mejora de puestos de trabajo. Evaluar y garantizar condiciones de operación	Asegurar la producción dentro de estándares de calidad costo y tiempo. Productos eficientes. Garantizar clima laboral en planta.
10 operativos	Se entrevistan diez personas.				

Año vinculación empresa	2004	2005	2015	2003	2012	1998	2013	2011	2016	2017
Cargo	Operario rotativo	Operario rotativo	Operario rotativo	Operario rotativo	Operario rotativo	Operario rotativo	Operario rotativo	Operario rotativo	Operario rotativo	Operario rotativo
Aspectos positivos a resaltar de la organización	Pertenecer grupo FEMSA	Entrenamiento y capacitación constante.	Trabajo con la comunidad	Capacidad de aprendizaje	Estabilidad laboral	Aspectos de refrigeración electricidad electrónica soldadura, metalmecánica	Responsabilidad con la calidad y el medio ambiente	Oportunidad de crecimiento	Calidad de los productos.	Accesibilidad al trabajo.
En que considera que se pueda mejorar en la compañía	Disponibilidad de MP para producir	Paradas de línea de producción por abastecimiento	Cambios constantes en programa de producción	Estabilidad en la producción de equipos	Calidad dentro del proceso	Conservar personal entrenado	Variación constante de personal	Falta de entrenamiento del personal	Cambios en programa de producción	Trabajo fijo. Organización de producción
Como aporta al cumplimiento de la estrategia desde su puesto de trabajo	Cumplimiento de tareas.	Producción de productos conformes	Dar ideas para optimizar tiempos.	Cumplimento de productividad	Seguimiento de instructivos, procedimientos y participación en actividades de desarrollo social	Generación de ideas de ahorro y enfoque en la mejora.	Realizando el trabajo como se indica.	Utilización adecuada de los recursos y medios	Cumplir con el programa de producción	Disponibilidad para aprender y capacitarse.